

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**COVID-19 PANDEMİSİ DÖNEMİNDE KRİZ
YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ:
İNSAN KAYNAKLARI PROFESYONELLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Edanur AĞRA

Enstitü Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Sevgi DÖNMEZ MAÇ

EKİM-2021

Edanur Ağra tarafından hazırlanan “COVID-19 Pandemisi Döneminde Kriz Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan Kaynakları Profesyonelleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu tez, 25/10/2021 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğilim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Sevgi Dönmez Maç

Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Fuat Man

Sakarya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ece Kuzulu

İzmir Demokrasi Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C.		Sayfa : 1/1
	SAKARYA ÜNİVERSİTESİ		
	İŞLETME ENSTİTÜSÜ		
	TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU		
Öğrencinin			
Adı Soyadı	:	Edanur AĞRA	
Öğrenci Numarası	:	Y189058002	
Enstitü Anabilim Dalı	:	İnsan Kaynakları Yönetimi	
Enstitü Bilim Dalı	:	İnsan Kaynakları Yönetimi	
Programı	:	☒ YÜKSEK LİSANS	☐ DOKTORA
Tezin Başlığı	:	COVID-19 Pandemisi Döneminde Kriz Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan Kaynakları Profesyonelleri Üzerine Bir Araştırma	
Benzerlik Oranı	:	%13	
İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,			
☒ Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.			
			/...../20..... İmza
☒ Sakarya Üniversitesi Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.			
Bilgilerinize arz ederim.			
			/...../20..... İmza
Uygundur			
Danışman Unvanı / Adı-Soyadı: Tarih: İmza:			
☐ KABUL EDİLMİŞTİR ☐ REDDEDİLMİŞTİR EYK Tarih ve No:		Enstitü Birim Sorumlusu Onayı	

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın hazırlanışının her aşamasında bana yol gösteren ve destek olan değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Sevgi DÖNMEZ MAÇ'a ve araştırma verilerine bilgileriyle katkıda bulunan tüm katılımcılara teşekkür ve saygılarımı sunarım. Bu süreçte motivasyon ve desteğini hiç esirgemeyerek beni yönlendiren aileme, arkadaşlarıma ve katkılarından dolayı sayın Yağmur TÖMEKÇE'ye teşekkür ederim.

Edanur AĞRA

25/10/2021

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii

GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ	6
1.1. Kriz Kavramı	6
1.2. Krizlerin Nedenleri	7
1.2.1. Krize Neden Olan Dışsal Faktörler	8
1.2.1.1. Ekonomik Belirsizlikler	8
1.2.1.2. Politik ve Yasal Faktörler	8
1.2.1.3. Teknolojik Faktörler	9
1.2.1.4. Doğal Faktörler	9
1.2.2. Krize Sebep Olan İçsel Faktörler	9
1.2.2.1. Üst Düzey Yönetimin Yetersizliği ve Hataları	9
1.2.2.2. Stratejik Planın Uygulanmasında Yapılan Hatalar	10
1.2.2.3. Üretim Sisteminden ve Hatalı Ürünlerden Kaynaklanan Sorunlar ..	11
1.2.2.4. Müşteri ve Personellerden Kaynaklanan Sorunlar	11
1.3. Kriz Yönetimi	11
1.3.1. Kriz Yönetiminin Aşamaları	14
1.3.2. Kriz Yönetimi Yaklaşımları	17
1.4. İnsan Kaynaklarının Kriz Yönetimindeki Rolü	17
1.5. COVID-19 ve Kriz Yönetimi	22
2. BÖLÜM: COVID-19 PANDEMİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ..	24
2.1. COVID-19 Pandemisi	24
2.1.1. COVID-19 Belirtileri	24

2.1.2. COVID-19 Pandemisine Yönelik Alınan Önlemler	25
2.1.3. COVID-19 Pandemisinden Korunma Yolları.....	26
2.2. COVID-19 ve Çalışma Yaşamı.....	29
2.2.1. İşletmelerin COVID-19 Pandemisine Yönelik Uygulamaları	34
2.2.1.1. Uzaktan Çalışma.....	34
2.2.1.2. Ücretsiz İzin	36
2.2.1.3. Yıllık İzin.....	37
2.2.1.4. Kısa Çalışma Ödeneği	37
2.2.1.5. Telif Çalışması.....	38
2.2.1.6. Fesih Yasağı.....	38
2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	39
2.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	41
2.3.2. İşgören Bulma ve Seçme	42
2.3.3. Eğitim ve Geliştirme	43
2.3.4. Performans Yönetimi	45
2.3.5. Kariyer Yönetimi	47
2.3.6. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi	47
2.3.7. İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği.....	48
 3. BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI PROFESYONELLERİNİN DEĞERLENDİRMESİYLE KRİZ YÖNETİMİ VE COVID-19 PANDEMİSİNE YÖNELİK SAHA ARAŞTIRMASI	 51
3.1. Araştırmanın Metodolojik Yaklaşımı	51
3.2. Veri Toplama	51
3.3. Veri Analizi.....	52
3.4. Araştırmanın İnanılabilirlik ve Güvenilirlik Çalışması.....	54
3.5. Bulgular.....	55
3.5.1. Katılımcıların Profiline İlişkin Bilgiler.....	55
3.5.2. Kriz Yönetimi ile ilgili Bulgular.....	56
3.5.2.1. İK Profesyonellerinin Krize Yönelik Tanımları.....	57
3.5.2.2. Kriz Yönetimi Prosedürü.....	59

3.5.2.3. Kriz Yöneticisi Özellikleri	60
3.5.2.4. Kültür ve COVID-19.....	61
3.5.3. İşletmelerde COVID-19 Kriz Yönetimine Yönelik Bulgular	61
3.5.3.1. İşletmelerde COVID-19 Kriz Yönetimi	61
3.5.3.2. İnsan Kaynaklarının Rolü.....	65
3.5.3.3. Karşılaşılan Zorluklar.....	69
3.5.3. İK Uygulamalarına Yönelik Bulgular	74
3.5.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	74
3.5.3.2. Seçme ve Yerleştirme	76
3.5.3.3. İşten Çıkarma	79
3.5.3.4. Eğitim ve Geliştirme	79
3.5.3.5. Kariyer Yönetimi	82
3.5.3.6. Performans Yönetimi	84
3.5.3.7. Ücret Yönetimi.....	87
3.6. Bulguların Değerlendirilmesi.....	91
SONUÇ	98
KAYNAKÇA	100
ÖZGEÇMİŞ	112

KISALTMALAR

DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü
HASUDER	: Halk Sağlığı Uzmanları Derneği
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
İK	: İnsan Kaynakları
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İSG	: İş Sağlığı ve Güvenliği
JHCRC	: The Johns Hopkins Koronavirüs Araştırma Merkezi
PERYÖN	: Türkiye İnsan Yönetimi Derneği
THSSGM	: Türkiye Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü
TMMOB	: Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Kriz Yönetiminin Başarılı ve Başarısız Sonuçlarına Örnekler	13
Tablo 2: Katılımcılara İlişkin Özet Bilgiler	55
Tablo 3: Katılımcıların İşletmelerine İlişkin Özet Bilgiler	56



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Kriz Yönetim Modeli	12
Şekil 2: Kriz Yönetim Süreci	15
Şekil 3: Aşı Uygulanacak Grup Sıralaması	27
Şekil 4: Araştırmanın Analiz Süreci	53
Şekil 5: Kriz Yönetimi Prosedürüne Yönelik Veriler	59
Şekil 6: Kriz Yöneticisinde Olması Gereken Özellikler.....	60
Şekil 7: COVID-19 Krizinin İşletmelerdeki Yönetimine Dair Temalar	61
Şekil 8: İK Profesyonellerinin Rollerine Dair Temalar	65
Şekil 9: İK Profesyonellerinin Karşılaştıkları Zorluklara Dair Temalar	69
Şekil 10: İnsan Kaynakları Planlamasına Dair Temalar.....	74
Şekil 11: Seçme ve Yerleştirmeye Dair Temalar	76
Şekil 12: Eğitim ve Geliştirmeye Dair Temalar	79
Şekil 13: Kariyer Yönetimine Dair Temalar	82
Şekil 14: Performans Yönetimine Dair Temalar	84
Şekil 15: Ücret Yönetimine Dair Temalar.....	87
Şekil 16: COVID-19 Kriz Süreci.....	91

Tezin Başlığı: COVID-19 Pandemisi Döneminde Kriz Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan Kaynakları Profesyonelleri Üzerine Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Edanur Ağra	Danışman: Dr.Öğr.Üyesi Sevgi DÖNMEZ MAÇ
Kabul Tarihi: 25.10.2021	Sayfa Sayısı: ix (Ön kısım) + 112 (Tez)
Anabilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi	
Aralık 2019 tarihinde Çin'in Wuhan kentinde başlayan yeni tip koronavirüs (COVID-19) pandemisi, kısa sürede tüm dünyayı sararak küresel bir salgına dönüşmüştür. Türkiye'ye ulaşmasından kısa bir süre sonra, bazı işletmelerde talep patlaması yaşanırken bazı işletmeler faaliyetlerini geçici olarak durdurmuş ya da durdurmak zorunda kalmıştır. Tüm bu süreçte işletmeler, kriz ile başa çıkmak için yeni yasal düzenlemelere uyum sağlamakla birlikte, çalışma biçimleri, insan kaynakları uygulamaları ve politikaları gibi konularda değişikliğe gitmek durumunda kalmıştır. Bu çalışmada, insan kaynakları profesyonellerinin, kriz yönetimindeki rolü ele alınmıştır. Çalışmada, insan kaynakları profesyonellerinin, bir kriz olarak COVID-19 pandemisini nasıl algıladığı ve bu kriz ile başa çıkmak için neler yaptıklarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu kapsamda, İnsan Kaynakları Profesyonellerinin COVID-19 pandemi deneyimleri incelenecektir. Nitel bir perspektif ile ele alınan çalışmada, veri toplama aracı olarak, mülakatlardan yararlanılmıştır. COVID-19 pandemisinin çıkmasıyla birlikte işletmeler çeşitli önlemler alarak krizin yaratmış olduğu zorlukların üstesinden gelmeye çalışmışlardır. İK profesyonellerinin İK uygulamaları kapsamındaki deneyimleri ise işletmelerin içinde bulunduğu sektöre göre değişiklik göstermektedir. Uzaktan çalışma ve pandemiye yönelik önlemler alma İK profesyonellerine yeni sorumluluklar da getirmiştir. COVID-19 pandemisi sürecindeki bu deneyimler ileride yaşanabilecek başka krizlerde yol gösterici olacak bir deneyim olarak değerlendirilebilir.	
Anahtar Kelimeler: Kriz Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, COVID-19	

Title Of The Thesis: Crisis Management And Human Resources Management During The COVID-19 Pandemic: A Research On Human Resources Professionals	
Author: Edanur Ağra	Supervisor: Assist. Prof Sevgi DÖNMEZ MAÇ
Date: 25.10.2021	NP: vii (Pre text) + 112 (Main body)
Department: Human Resources Management Subfield: Human Resources Management	
The new type of coronavirus (COVID-19) pandemic, which started in Wuhan, China in December 2019, quickly turned into a global pandemic by enveloping the whole world. Shortly after its arrival in Turkey, some enterprises temporarily stopped or had to stop their activities while some businesses are experiencing an explosion in demand. In all this process, businesses had to adapt to new legal regulations to cope with the crisis, but had to make changes in issues such as working styles, human resources practices and policies. In this study, the role of Human Resources Professionals in crisis management is discussed. In the study, it is aimed to reveal how Human Resources Professionals perceive the COVID-19 pandemic as a crisis and what they do to cope with this crisis. In this context, the COVID-19 pandemic experiences of Human Resources Professionals will be examined. In the study, which was handled with a qualitative perspective, interviews were used as a data collection tool. With the outbreak of the COVID-19 pandemic, businesses have tried to overcome the difficulties created by the crisis by taking various measures. HR practices within the scope of experience of HR professionals vary according to the sector in which the business. Remote working and taking measures against the pandemic have brought new responsibilities to HR professionals. These experiences during the COVID-19 pandemic process can be considered as an experience that will guide other crises in the future.	
Keywords: Crisis Management, Human Resources Management, COVID-19	

GİRİŞ

Küresel krizler, krizin niteliğine göre, uluslararası sistemi makro ölçüde etkileyen, değiştiren veya dönüştüren krizlerdir. Söz konusu krizlerden biri; insanlık tarihi kadar eski olan ve uluslararası sistem üzerinde çok kritik ekonomik, siyasi, sosyal ve toplumsal etkilere yol açan salgınlardır (Oğurlu, 2020). Medeniyetin en eski yazılı kayıtları kaynağı bilinmeyen, yıkıcı, çok sayıda insanı öldüren ve arkalarında çaresizlik bırakan salgınlar içermektedir (Hurd, 2020).

Günümüzde yaşanan ve çok kısa sürede dünya geneline yayılan COVID-19 da diğer salgınlar gibi, bugün insanların yaşamları üzerinde benzeri görülmemiş etkiler yaratmaya devam etmektedir (İlhan, 2020). Dünyada ve ülkemizde hızlı bir şekilde yayılan, milyonlarca insanı etkisi altına alan yeni koronavirüs hastalığı ilk defa Çin'in Vuhan eyaletinde, 1 Aralık 2019 tarihinde canlı hayvan ve deniz ürünleri satışının yapıldığı bir pazarda ortaya çıkmıştır (Altunç ve Yılmaz, 2020). Belirlenebilen bir sebebi olmaksızın gelişen, çıktığı dönemde tedavisinin olmaması ve aşılara cevap vermemesi üzerine SARS-CoV-2 olarak adlandırılan hastalığa, yeni bir koronavirüsün sebep olduğu anlaşılmıştır (Aslan, 2020). COVID-19, küreselleşen dünyanın birbirine bağılılığı nedeniyle dünya genelinde o kadar hızlı ve yoğun bir şekilde yayılmıştır ki (Chauhan, 2020) küresel olarak, COVID-19 vakalarının sayısı, Ekim 2021 tarihi itibarıyla 246 milyonu aşmıştır (JHCRC, 2021). Bu nedenle devletler ve işletmeler bu krizi yönetmek için çeşitli girişimler de bulunmuştur.

Devletlerin halkın korunabilmesini sağlamak için aldığı önlemlerden en yaygınları sokağa çıkma yasağı ve sosyal izolasyon olarak gösterilebilir (Akbaş Tuna ve Türkmendağ, 2020). İşletmeler ise kendi önlemlerini almaya çalışmıştır. Bu önlemlere, United Airlines, British Airways, Finnair, THY, Qatar Airways ve Air Canada gibi hava yolu şirketlerinin uçuşlarını askıya alması, Ikea'nın Çin'deki mağazalarını kapatma kararı alması, Tesla'nın ve Apple Çin'de bulunan bazı fabrikalarını geçici olarak kapatması, Brembo, Airbus, Michelin, Skoda, Maserati, Fiat, Lamborghini, Renault Grubu ve Ferrari gibi firmaların fabrikalarında üretime ara vermesi örnek olarak gösterilebilir (Aslan, 2020).

İşletmeler, sundukları ürün veya hizmetlerin türüne, faaliyet gösterdikleri sektöre, krizlerle başa çıkma yeteneğine ve kuruluşların kriz yönetimine hazırlık durumuna bağlı olarak herhangi bir krizden farklı şekilde etkilenmektedir (Mwita, 2020). Örneğin COVID-19 pandemisi sürecinde sağlık hizmetleri, gıda, eczane ve tedarik zinciri endüstrileri gibi sektörler, hizmetlerine yönelik ani bir ihtiyaçla karşı karşıya kalmış, hizmetlerindeki bu ani artan talebi karşılayabilmek için, çok sayıda ek çalışan işe almak zorunda kalmıştır (Zojceska, 2020). İnşaat, gayrimenkul, endüstriyel ürünler, turizm ve otelcilik gibi sektörler ise pandemiden olumsuz etkilenmiş ve küçülme eğilimi göstermiştir (Deloitte, 2020). Bu bağlamda işletmelerde kriz yönetimi ön plana çıkmıştır. Kriz yönetimi, gerçekleşme ihtimali bulunan ya da başlayan bir kriz sürecinin analiz edilip, kriz sürecinin en az kayıpla atlatabilme ve krizlerin ortaya çıkmasına neden olan sorunları çözebilme faaliyetleridir (Küçük ve Bayuk, 2007). Temelde, herhangi bir kriz yönetiminin arkasındaki amaç, karar vericilerin, kuruluşların ve ülkelerin krizden çıkmalarına ve kriz olmadan önceki normal işlevlerine geri dönmelerine yardımcı olacak doğru kararlar almalarını sağlamaktır (Abdalla, Alarabi ve Hendawi, 2021).

İnsan kaynakları (İK) departmanı da işletmelerde kriz yönetimi açısından kilit bir role sahiptir (Nizamidou ve Vouzas, 2020). İşletmeler, salgının ortaya çıkardığı belirsizlik ve sayısız zorlukla boğuşmaya devam ederken İK, kriz döneminde çalışanların becerilerini geliştirme ve zihinsel sağlığını sürdürme ihtiyaçlarını giderme (Gigauri, 2020), sağlık ve güvenlik önlemleri, işten çıkarmalar, izinler, uzaktan çalışma ve çalışma sahalarına geri dönme gibi çeşitli konular ile baş etmeye çalışmaktadır (Wein ve Levesque, 2020). Bu kapsamda COVID-19 krizi döneminde, İK profesyonellerinin pandemi deneyimlerini anlamak ve ortaya çıkarmak önemli bir araştırma konusu olarak görülebilir.

Araştırmanın Amacı: Bu araştırmanın konusu kriz yönetimi ve insan kaynakları yönetimidir. Araştırmada COVID-19 pandemisi sürecinde, Türkiye bağlamında, İK profesyonellerinin kriz yönetimi deneyimlerini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Araştırma Problemi ve Soruları: Tüm dünya, COVID-19 pandemisini yaşamaktadır ve bu süreçten işletmeler de önemli ölçüde etkilenmektedir. Yazında genel olarak kriz yönetimi ve özel olarak da COVID-19 pandemisinin yönetimi için işletmelerdeki İK departmanlarına önemli roller düştüğü ve bu süreçten İK uygulamalarının da etkilendiği belirtilmektedir.

Literatürde COVID-19 ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) odaklı yapılmış çalışmalar mevcut olup çoğunlukla; COVID-19 krizinin yarattığı İK liderlerinin karşılaştıkları zorlukları anlamaya (Collings vd., 2021), COVID-19'un çeşitli İKY işlevleri üzerindeki etkisine (Carnevale ve Hatak, 2020; Aurelia ve Momin, 2020) ve krizi sırasında İK'ya yapılan yatırımlara (Oh ve Han, 2021) yönelik konular üzerinde durulmuştur.

Türkiye bağlamında bakıldığında ise İKY uygulamalarında ihtiyaç duyulan aksiyonların belirlenmesine (İlhan, 2020), krizin akademi, medya ve iş dünyası perspektifinden incelenmesine (Kırpık, 2020), işletmelerin İKY uygulamalarında, COVID-19 pandemisinin etkilerine (Akbaş Tuna ve Çelen 2020), COVID-19'un İK politika ve süreçlerinde neleri değiştirdiğine (Latif ve Gürbüzöğlü Ekici, 2020) odaklanmış çalışmalar bulunmaktadır.

Bu çalışmanın araştırma sorusunu ise Türkiye bağlamında, COVID-19 pandemi yönetimi sürecinde, İK profesyonellerinin işletmelerdeki deneyimlerinin neler olduğu oluşturmaktadır. Bu kapsamdaki alt araştırma soruları ise aşağıda sunulmuştur:

1. Kriz ve kriz yönetimi, İK profesyonelleri için ne anlam ifade etmektedir ve COVID 19'a yönelik değerlendirmeler nelerdir?
2. İşletmelerdeki COVID-19 kriz yönetimi uygulamaları neler olmuştur?
3. COVID 19 krizi yönetiminde İK profesyonellerinin rolü ne olmuştur?
4. COVID 19'un işletmelerdeki İK uygulamaları üzerindeki yansımaları neler olmuştur?
5. COVID 19 kriz yönetimi sürecinde İK profesyonellerinin karşılaştıkları zorluklar neler olmuştur?

Araştırmanın Önemi: COVID-19 salgını insanların çalışma, iletişim ve sosyalleşme şeklini büyük ölçüde değiştirmiş, örgütleri ve insanları önemli değişiklikler yapma zorluğuyla karşı karşıya bırakmıştır. Bazı işletmeler kapanma tehlikesi ile karşı karşıya kalırken bazı çalışanlar da pandemi nedeniyle işlerini kaybetmişlerdir (Li vd., 2020).

COVID-19 pandemisi yeni bir süreç olması nedeniyle bilimsel çalışmaların güncel odaklarından birini oluşturmaktadır. Bu krizin yönetimine dair deneyimleri ortaya koymak, bu sürecin daha iyi anlaşılması ve deneyimlerin paylaşılması konusunda katkı sunacaktır. Pandemi sürecinde, İK profesyonellerinin deneyimlerini anlamaya yönelik her çaba alanda çalışanlar için olduğu kadar, işletmelerin COVID-19 pandemisine

yönelik karar ve tedbirler alması, uygun uygulama ve politika sunmasını sağlayabilmesi açısından da anlamlıdır. Ayrıca araştırma ile kriz yönetimi üzerine yapılan çalışmalara COVID-19 pandemisi bağlamında katkıda bulunulacaktır. Bu kapsamda COVID-19 pandemisine özgü unsurların kriz yönetimi kapsamında ele alınması mümkün olacaktır. Bu sebeple çalışma, COVID-19 bağlamında İK uygulama ve politikaları hakkında durum değerlendirmesi yapma ve mevcut durumu anlama amacı taşımaktadır.

Araştırmanın Yöntemi: Çalışma amacı doğrultusunda, nitel bir perspektifle yapılandırılmıştır. Bu bağlamda, İK profesyonelleriyle, COVID-19 krizine ilişkin yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmesinin sebebi, görüşme süresince ek soru sormaya ve değişiklik yapılmasına imkân vermesidir.

Araştırmada, İK profesyonellerinin seçilmesinde amaçlı örneklem türlerinden Ölçüt/Kriter örnekleme kullanılmıştır. Ölçüt Örnekleme, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan tüm durumların çalışılmasıdır. Ölçüt, araştırmacı tarafından da belirlenebilir ya da daha önceden hazırlanmış ölçütler listesi kullanılabilir (Merriam, 2013). Bu kapsamda iki adet kriter belirlenmiştir. Bu kriterler katılımcıların, İK alanında çalışıyor olması ve alanında en az bir yıl deneyim sahibi olmasıdır.

Araştırmanın Kısıtları: Araştırmanın birinci kısıtı, hâlihazırda devam eden ve nereye evrileceği kestirilemeyen bir pandemi sürecinde yapılmasıdır. Ancak diğer bir taraftan bu süreci anlamak ve daha sonra yapılacak çalışmalar için bir temel oluşturmak da değerli olacaktır. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise pandemi sürecinin yüz yüze mülakat yapmaya çok da uygun olmamasıdır. Bu nedenle yapılan görüşmeler online olarak gerçekleştirilmiştir. Bu kısıtın üstesinden gelebilmek için görüşmeler ses kaydına alınmış ve görüşmeler sırasında ayrıntılı notlar tutulmuştur.

Çalışmanın Kapsamı: Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde, kriz ve kriz yönetimi kavramları ele alınmıştır. Bu kapsamda, kriz kavramı tanımlanmış, krize neden olan faktörler belirtilmiş, kriz yönetiminin kapsamı, süreçleri ve yaklaşımları açıklanmıştır. Bu bölümde değinilen bir başka konu ise İK'nın kriz yönetimindeki rolüdür. Çalışmanın ikinci bölümünde, COVID-19 pandemisi ve bu pandeminin İKY'yi nasıl etkilediği irdelenmiştir. Bu kapsamda, COVID-19'un belirtilerine, alınan önlemlere, çalışma hayatındaki yansımalarına değinilmiş ve İK uygulamalarını nasıl değiştirdiği

incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın yöntemine, bulgulara ve bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir. Çalışmanın son kısmında ise sonuç ve tartışma bölümüne yer verilmiştir.



1. BÖLÜM: KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

Bu bölümde, kriz ve kriz yönetimi kavramları ele alınacaktır. Bu kapsamda, kriz kavramının tanımına, nedenlerine, kriz yönetiminin kapsamına, süreçlerine ve yaklaşımlarına yer verilecek, insan kaynaklarının kriz yönetimindeki rolü irdelenecektir.

1.1. Kriz Kavramı

Kriz, olaylara, durumlara, zamana, yere, kişi veya kurumlara göre değişebilen bir kavramdır (Darıcı, 2020). Bu nedenle kriz kavramı değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Harvard Business School (2015) krizi, acilen ele alınması gereken -ani veya yavaş yavaş gelişen- sorunlara neden olan bir değişiklik olarak tanımlarken, Rosefielde, Kuboniwa, ve Mizobata (2013) krizi, kontrolden çıkmakla tehdit eden akut bir dengesizlik durumu olarak ele almaktadır.

Krizlerin, genellikle acil ve yeni kararları gerekli kılacağını ve gerek etkilenen sistemin gerekse sistemin üyeleri tarafından öne sürülen varsayımların, yeniden yapılanmasına yol açacağını belirten Pauchant ile Douville (1993), kriz kavramını, belirli bir sistemi ya da bir örgütü bütünüyle etkileyen ve daha önce kabul edilen varsayımlara karşı gelen yıkıcı durumlar şeklinde tanımlamıştır. Aldabbagh (2020) ise krizi, kurumların ve bireylerin güvenliğini etkileyen -tüm toplumların karşılaştığı kaçınılmaz bir gerçeklik olan COVID-19 salgını gibi- sonucu bilinmeyen olaylar şeklinde açıklamıştır.

Krizin bazı özellikleri şunlardır;

- Genelde kısa sürede, önleyici adımlar atmaya yetecek kadar zaman bırakmadan meydana gelmesi,
- Örgütte çalışan bireyde can ve mal korkusunu harekete geçirmesi,
- İnsan hayatına, organizasyonuna ve topluma zarar veren bir dizi beklenmedik rahatsız edici olaydan oluşması (Buama, 2019).

Krizin oluşması için üç şart gereklidir. Bu şartlar, (1) sorunun sürpriz niteliğinde olması, beklenmedik zamanda, aniden ortaya çıkması, (2) ortaya çıkan sorunun tehdit niteliğinde olarak, kuruluş, kurum ya da kişinin itibarını sarsması, (3) sorunun çözülebileceği sürenin kısıtlı olması nedeniyle zaman baskısı yaratmasıdır (Ündey Kalpaklıoğlu, 2010).

Bir krizde, tehdit algısına, yüksek derecede bir belirsizlik eşlik etmektedir. Bu belirsizlik, tehdidin hem doğası hem de olası sonuçlarıyla ilgilidir: ne oluyor ve nasıl oldu? Sıradaki ne? Ne kadar kötü olacak? ve daha da önemlisi bu belirsizlik, çözüm arayışını gölgede bırakmaktadır (Boin vd., 2005). Kriz dönemlerinde olanaklar sınırlıdır, zaman sınırlıdır, ufuk çizgisi belirsizdir, bir şeyler yapılma gereği vardır ama neye göre yapılacağına karar vermek zordur (Ündey Kalpaklıoğlu, 2010).

1.2. Krizlerin Nedenleri

Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık kriz yönetim merkezi yönetmeliğinin (1997), 4. maddesinin b fıkrası, kriz halini aşağıda ifade edildiği gibi tanımlamaktadır:

“Devletin ve milletin bölünmez bütünlüğü ile milli hedef ve menfaatlerine yönelik hasmane tutum ve davranışların, Anayasa ile kurulan hür demokrasi düzenini veya hak ve hürriyetlerini ortadan kaldırmaya yönelik şiddet hareketlerinin, tabi afetlerin, tehlikeli ve salgın hastalıkların, büyük yangınların, radyasyon ve hava kirliliği gibi önemli nitelikteki kimyasal ve teknolojik olayların, ağır ekonomik bunalımların ve iltica ve büyük nüfus hareketlerinin ayrı ayrı veya birlikte vuku bulduğu haller”

Bu çerçevede, bir örgütün karşı karşıya gelebileceği çok çeşitli kriz bulunabilmekte ve bu krizlerin de kendi içinde değişik sebepleri olabilmektedir (Özhasar, 2019). Örneğin krizler, ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalardan, bilgi kaynaklarının yetersiz olmasından, örgütsel çatışmadan, teknolojik gelişmelerden, uluslararası çatışmalardan, sosyo-kültürel yapıdaki değişmelerden, siyasal düzenlemeler ve uluslararası ilişkiler alanında meydana gelen değişmelerden kaynaklanabilir (Genç, 2009). Bunun yanı sıra krizler, tsunamilerden, petrol sızıntılarından, kurumsal sahtekârlıklardan, terörizmden, işyeri kazaları ve salgın grip gibi sağlık sorunlarından (Ronez, 2014), nakit sıkıntısından, satışların düşüşünden, ani pazar değişikliğinden, yetersiz haberleşmeden ve bilgilerin güncel olmaması gibi birçok unsurdan kaynaklanabilmektedir (Pekcan, 2010).

Krize neden olan faktörler farklı adlarda anılsa da temelde iki grupta toplanmaktadır. Demiral (2019), bu nedenleri işletme içi faktörler ve işletme dışı çevre faktörleri olarak ele alırken; Pekcan (2010), dış ve iç değişkenler olmak üzere iki başlıkta incelemiştir. Şimşek (2010) ise, örgütsel (örgütün içinden kaynaklanan) ve çevresel (örgütün içinde

faaliyet gösterdiği çevre koşullarından ve çevredeki değişimlerden kaynaklanan) etmenler olmak üzere iki başlık altında ele almıştır.

1.2.1. Krize Neden Olan Dışsal Faktörler

Krize neden olan işletme dışı çevre faktörler, işletmenin kontrolü içinde olmayan faktörler olmakla birlikte, benzer zamanda tüm ülkeyi hatta dünyayı hakimiyeti altına alarak, pek çok işletmenin varlığına etkide bulunabilirler (Demiral, 2019). Dış değişkenlere örnek olarak sel baskını, deprem, yangın gibi doğal afetler, yaşanan toplumun sosyal ve kültürel değerleri doğrultusunda oluşan farklı müşteri beklentileri, ülkenin ve bazen de dünyanın içinde bulunduğu makroekonomik darboğazlar ve teknolojik yenilikler gösterilebilir (Pekcan, 2010).

1.2.1.1. Ekonomik Belirsizlikler

Ekonomik krizler; herhangi bir hizmet, üretim etkenleri, ürün ya da döviz piyasasındaki fiyat ile miktarlarda normal olarak kabul edilen değişme seviyesinin üzerinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmalar olarak tanımlanmaktadır (Kibritçioğlu, 2001).

Günümüzde küresel ekonomi, ülke ekonomilerini zincirleme reaksiyonu göstererek önemli derecede etkilemektedir. Ekonomideki dalgalanmalar, olumsuz durumlar ve belirsizlikler işletmeler açısından en önemli kriz sebeplerindendir (Akıncı, 2010).

1.2.1.2. Politik ve Yasal Faktörler

Yasal ve politik faktörler, bir dış çevre faktörü olarak krize neden olabilmektedir. Bu alanlarda meydana gelen her türlü değişiklik örgütlerin çalışma sahalarını, iş görme biçimlerini, yaşamlarını, işgören-işveren ilişkilerini ilgilendirmekte ve örgütü olumsuz ya da olumlu anlamda etkileyebilmektedir (Akıncı, 2010).

Yasama organının, toplumsal ve ekonomik olgularla ilgili koyabileceği kural ve yasalara işletmeler de uymak zorunda kaldığından, hukuki kurallara uygun değişiklikler tam zamanlı olarak yapılmadığı takdirde işletmelerin kriz yaşaması olasıdır (Oran ve Demir, 2016). Bu nedenle, devlet politikasındaki değişiklikler, olası bir krizin en önemli nedenini oluşturmakta ve finansal destek, yasal yapı, politik müdahale, dış rekabet konusunda hükümetin yaklaşımı gibi konuları içermektedir (Aydın, 2019).

1.2.1.3. Teknolojik Faktörler

Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliğe uyum aşaması, değişikliklerin hızı ve teknolojiye olan bağımlılık oranı önemli ölçüde etkili olabilmektedir (Oran ve Demir, 2016). Teknolojik yenilikler, kendini mecburen kabul ettiren, ettirmese kriz yaratan bir baskı unsurudur (Aydın, 2019). Değişen çevre şartlarında teknolojik oluşumlar sürekli yenilenmekte ve buna uyum sağlamayan işletmeler ise kriz durumlarına açık bir hale gelmektedir (Gündüz, 2020).

1.2.1.4. Doğal Faktörler

Çeşitli doğa olayları ve insan yaşamını ve örgütsel işleyişi tehdit eden diğer çeşitli doğal afetler nedeniyle gelişen kriz, doğal bir kriz olarak kabul edilir ve çoğunlukla bu olayların büyük ölçekli bir etkisi vardır (Buama, 2019). Su, toprak, çevre kirliliği ve iklim yönünden ani felaketler krize zemin hazırlar (Aydın, 2019). Oluşacak doğal felaketler ülke ekonomisini ve sosyal yaşamı felç edebildiğinden kontrol edilmese de örgütler doğrudan ve dolaylı bir şekilde oluşabilecek tehlikeli durumlar karşısında doğru bir şekilde yönelim göstermelidir (Gündüz, 2020).

1.2.2. Krize Sebep Olan İçsel Faktörler

Örgütlerde yaşanan krizlerin kaynağı olarak belirtilebilecek birçok faktör, ilgili işletmenin kendi iç dinamikleri arasında yer alan personelin kalifikasyon düzeyi, yönetim anlayışı, organizasyon yapısı, (Özhasar, 2019), motivasyon eksikliği, yönetici sorunları, şirketin oturmuş bir kurum kültürünün olmaması, rekabet, var olan kimliğin çalışanlar tarafından benimsenmemesi veya bilinmemesi (Pekcan, 2010), örgütün yönetim tarzı, işleyişi, sahip olduğu insan kaynağının nitelikleri gibi kendi iç dinamikleriyle alakalı olabilmektedir (Akıncı, 2010).

1.2.2.1. Üst Düzey Yönetimin Yetersizliği ve Hataları

Kriz süreci içerisinde hızlı karar verme ve bu kararları uygulama çabasının artması neticesinde, krizin doğru olmayan uygulamalarla daha da derinleştiği görülmektedir (Tağraf ve Arslan, 2003). Hatalı ve yetersiz bir yönetim anlayışı örgütü bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakabilecekken, başarılı ve etkin bir yönetim anlayışı, ortaya çıkabilecek muhtemel bir krizi önleyebilmektedir (Haşit, 2013).

Krizler, kurumların hedeflerini, değerlerini ve olaylar üzerindeki kontrol kaybını tehdit ettiği için, kurumlardaki karar vericilerin hızlı kararlar almasını gerektirir (Aldabbagh, 2020). Kriz yönetiminde, yöneticilerde olması beklenen yeterlilikler şu şekilde sıralanabilir (Demirtaş, 2000):

- Krizin işaretlerini alabilme,
- Krize hazırlanma ve sakınabilme,
- Kriz yönetimi sürecinde verimli karar alabilme,
- Kriz yönetimi sürecinde yetkiyi kullanabilme,
- Kriz yönetimi sürecini etkili planlayabilme,
- Kriz yönetimi sürecini teşkilatlandırma,
- Kriz yönetimi sürecinde iletişimi sağlayabilme,
- Kriz yönetimi sürecinde koordinasyon sağlayabilme,
- Kriz yönetimi sürecini kontrol altına alabilme,
- Normal duruma geçişi gerçekleştirebilme,
- Kriz yönetimi sürecinden ders çıkarma ve değerlendirme.

Belirtilen bu ve benzer özelliklere sahip olan yöneticiler daha hızlı aksiyon alabilecek ve normal sürece geçtikten sonra alınan dersler ve değerlendirmeler neticesinde başka krizleri de daha iyi yönetebilecektir.

1.2.2.2. Stratejik Planın Uygulanmasında Yapılan Hatalar

Stratejik planlama, işletmenin geleceğini belirleyen üst yöneticilerinin, işletme ve çevre faaliyet sonuçlarına yönelik çalışma, sistematik düşünce ve analizlerini içermektedir (Kocaoğlu ve Gülsün, 2004). Ne kadar iyi uygulanırsa uygulansın çevre faktörlerindeki değişiklikler ile, işletme kaynakları arasında uyum sağlamayan hatalı bir stratejik planlama başarılı olamayacak, diğer bir yandan hatalı uygulamalar nedeniyle, en iyi şekilde hazırlanmış stratejiler, amacına ulaşamayacak, örgüt önemli bir kriz durumuyla karşı karşıya kalabilecektir (Haşit, 2013).

1.2.2.3. Üretim Sisteminden ve Hatalı Ürünlerden Kaynaklanan Sorunlar

Örgütsel faktörler; stratejik baskılar, güvenlik için az kaynak ayrılması, tehlikelerin boyutlarının ve doğasının yanlış algılanması, iletişim başarısızlıkları, acil durumlarda kullanılacak planların yeterli olmaması ve güvenliği azaltan maliyet baskılarını içermektedir (Haşit, 2013). Diğer faaliyetlerde olduğu gibi, işletmelerin üretim sistemleri, karşılaşılan kriz durumlarında zamanında tepki gösterebilmesi için esnek bir yapıda olması gerekmektedir (Zerenler ve İraz, 2006).

1.2.2.4. Müşteri ve Personellerden Kaynaklanan Sorunlar

Beceri ve bilgi yönünden yeterli olmayan çalışan, işletmelerde krize neden olabilmektedir. Kalitenin istenilen düzeyde olmaması, çalışan ve müşteri arasında yaşanan sorunlar, hizmetlerin aksaması, müşterilerin çeşitli nedenlerle oluşturduğu problemler ya da işletme içinde yaşanan güvenlik zafiyetleri krize sebep olabilmektedir (Seçilmiş ve Sarı, 2010).

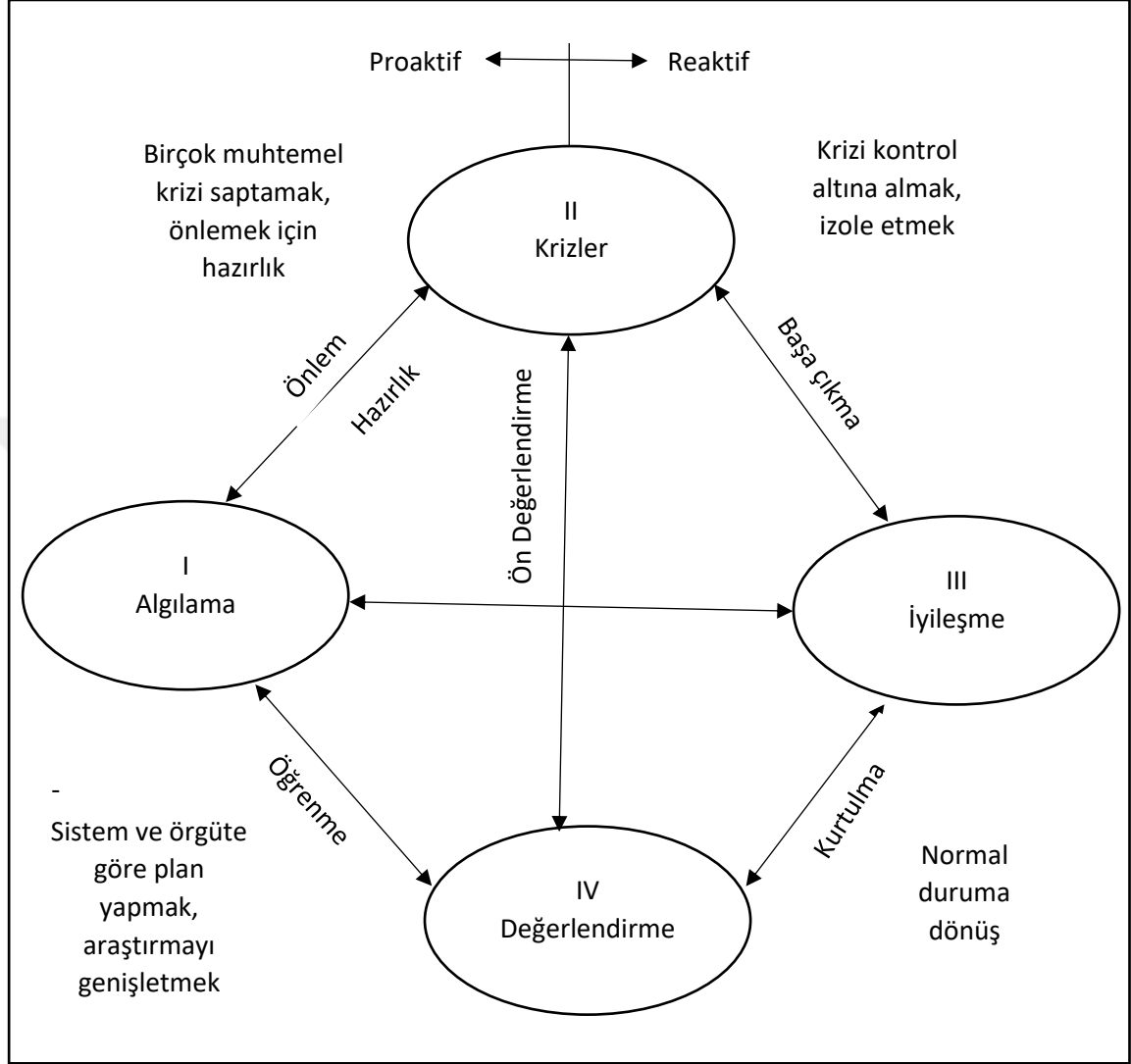
1.3. Kriz Yönetimi

Önceki bölümde detaylı bir şekilde bahsedilen içsel ve dışsal nedenler krize sebep olabilmektedir. İşletmeler ortaya çıkan bu krizlerle başa çıkabilmek için kriz yönetimine başvurmaktadır. Kriz kavramında olduğu gibi kriz yönetimi kavramı hakkında da farklı tanımlar bulunmaktadır. Gibbons (2020) kriz yönetimini, bir kuruluşun, bir krizin yarattığı potansiyel zararı tespit edip en aza indirmesini ve ardından ortaya çıkan krizlerden ders çıkarmasını sağlamak için tasarlanmış bir plan ve süreç sistemi olarak tanımlamıştır.

Özhasar (2019) ise kriz yönetimi kavramını, bir örgütün yaşamakta olduğu ya da yaşaması olası krizleri en az hasarla atlatıp normal işleyişe dönmek ve hatta krizi fırsata çevirmek amacıyla, akılcı bir planlama süreci neticesinde aldığı önlemleri, çıkardığı dersleri ve gerçekleştirdiği eylemleri kapsayan yönetsel bir süreç olarak ele almıştır.

Genç (2009) kriz yönetiminin, örgütlerin karşılaştıkları değişimlerin üstesinden gelebilmek ve varlıklarını koruyabilmek için program ve planlara uygun olarak geliştirdikleri bir çözüm sürecini kapsadığını belirtirken, Demiral (2019) ise, krizin etkilerinin ve boyutlarının önceden bilinerek, bu etkilerin ortadan kaldırılması veya hafifletilmesini kapsayan bir süreç olarak ele almaktadır. Bu bağlamda, Mitroff,

Shrivastava ve Udwadia (1987), “Etkili Kriz Yönetimi” adlı çalışmalarında, kriz yönetimi modeli ortaya koymuşlardır.



Şekil 1: Kriz Yönetim Modeli

Kaynak: Mitroff, I., Shrivastava, P. ve Udwadia, F. (1987). Effective crisis management. The academy of management executive 1(4), 283-292.

Bu modele göre birinci aşamada, krizler meydana gelmeden önce muhtemel krizleri saptamak ve önlemek için hazırlık yapılmalıdır. Tüm önlem ve hazırlıklara rağmen krizler meydana gelebilmektedir. Böyle bir durumda, krizle başa çıkmaya çalışılır. Krizler atlatıldıktan sonra normale dönüş başlamakta, ortaya çıkan yeni duruma alışılmaktadır. Bu durumda, krizin değerlendirilmesi yapılarak dersler çıkarılmalıdır. Kriz durumuyla doğru şekilde başa çıkmak amacıyla, belirli ilkeler vardır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir (Eder ve Alvintzi, 2010):

- Bir kriz durumunda medyanın ilgisi anlaşılmalı,
- Kriz durumuna neden olan sorunlar tanımlanmalı ve izlenecek en iyi strateji belirlenmeli,
- Tüm yasal ve düzenleyici konularla uyumluluk sağlanmalı,
- Bilgi akışı yönetilmeli,
- Durumun artacağı ve daha da kötüleşeceği varsayımlarında bulunulmalı,
- Bir kriz durumuyla uğraşırken tüm müşteriler hatırlanmalı,
- Sonuçları gerçek zamanlı olarak ölçülmeli,
- Ölçülmesi gereken gerçekler belirlenmeli,
- Çok savunmacı görünmekten kaçınılmalı ve kriz durumunda ticari şirketin konumunu zayıflatabilecek bir duruma çekilmeye direnilmeli,
- Özellikle medya ve halkla hızlı iletişim kurulmalıdır.

Hemen hemen her kriz kendi içinde başarının tohumlarını ve başarısızlığın köklerini içermektedir. Bu olası başarıyı bulmak, geliştirmek ve hasat etmek ise kriz yönetiminin özüdür (Augustine, 1995). Pecujlija ve Cosic (2019), kriz yönetiminin başarılı ve başarısız sonuçlarını, belirli kriz unsurları çerçevesinde açıklamıştır.

Tablo 1. Kriz Yönetiminin Başarılı ve Başarısız Sonuçlarına Örnekler

Kriz unsuru	Başarısız sonuç	Ortalama sonuç	Başarılı sonuç
Sinyali keşfetme	Yaklaşan kriz durumlarının tüm sinyalleri göz ardı edilir, organizasyonu hazırlıksız hale getirir.	Potansiyel krizin sinyalleri, kuruluşu alarm durumuna geçirir.	Sinyaller erken fark edilir, böylece yeterli yanıtlar zamanında hazırlanır.
Etkilenme	Kriz örgütsel sınırların ötesine geçerek dış paydaşları olumsuz yönde etkiler.	Organizasyon sınırlarının ötesindekilere verilen zarar aşırı değildir.	Yalnızca kuruluş etkilenir, ancak paydaşlar etkilenmez; yaralanma ve can kaybı yoktur.
Operasyonun devam ettirilmesi	Kuruluşun tüm işlevleri kapatılır. Kesinti sırasında kuruluşun faaliyetlerine devam etmesi için zaman kaybedilir.	Krizden en çok etkilenen iş birliği alanları geçici olarak kapatılır. Üretim ve hizmetler üzerinde az etkisi vardır.	Kriz sırasında ve sonrasında operasyon devam eder. Üretim veya hizmet teslimi kaybı yoktur.

Tablo 2. Devam

Öğrenme sonuçları	Hiçbir şey öğrenilmez. Benzer kazalar meydana geldiğinde kuruluş aynı şeyi yapar.	Öğrenme olur, ancak bilgi düzensiz olarak yayılır.	Kuruluş, kriz sonucu politikasını prosedürünü değiştirir. Dersler gelecekteki durumlara uygulanır.
İtibar sonuçları	Organizasyon uzun vadeli olumsuz sonuçlara maruz kalır. Sektörün itibarı, zarar görür. Halk, etkin olmayan kriz yönetimi nedeniyle örgütü suçlu olarak görür.	Kısa vadeli sonuçlar. Halk, kriz yönetimindeki hataları algılar, ancak hizmetleri ve ürünleri her zamanki gibi kullanmaya devam eder.	Örgütsel imaj, etkin kriz yönetiminin bir sonucu olarak daha da iyileşir. Kuruluş halk tarafından kahraman ve ilgili olarak kabul edilir.
Kaynakların kullanılabilirliği	Organizasyon mücadele eder ancak anahtar kaynaklara sahip değildir.	Organizasyon, kendi ve başkalarının geçici kaynakları sayesinde mücadele eder.	Organizasyon veya dış paydaş kaynakları talep üzerine kullanılabilir.
Karar verme	İç çatışmalar nedeniyle yavaş.	Kuruluşun kendisinden gelen sınırlamalar nedeniyle yavaş.	Zamanında, doğru ve gerçeğe dayalı kararlar.

Kaynak: Pecujlija, M., and Cosic, D. (2019). Crisis management: introducing companies organizational reactivity and flexibility. New York: Nova.

Tablo 1’de görüldüğü gibi, kriz yönetiminde başarısız olan organizasyonlarda; yaklaşan krizin sinyalleri görmezden gelinir, kuruluşun tüm işlevleri kapatılır, kriz sürecinden hiçbir şey öğrenilmez, uzun vadeli olumsuz sonuçlara maruz kalınır ve iç çatışmalar nedeniyle yavaş karar alınır. Başarılı olan organizasyonlarda ise; sinyaller erken fark edilir, kriz sırasında ve sonrasında operasyonlara devam edilir, krizden dersler çıkartılır, örgütsel imajları etkin kriz yönetimi sayesinde daha da iyileşir, zamanında, doğru ve gerçeğe dayalı kararlar verilir.

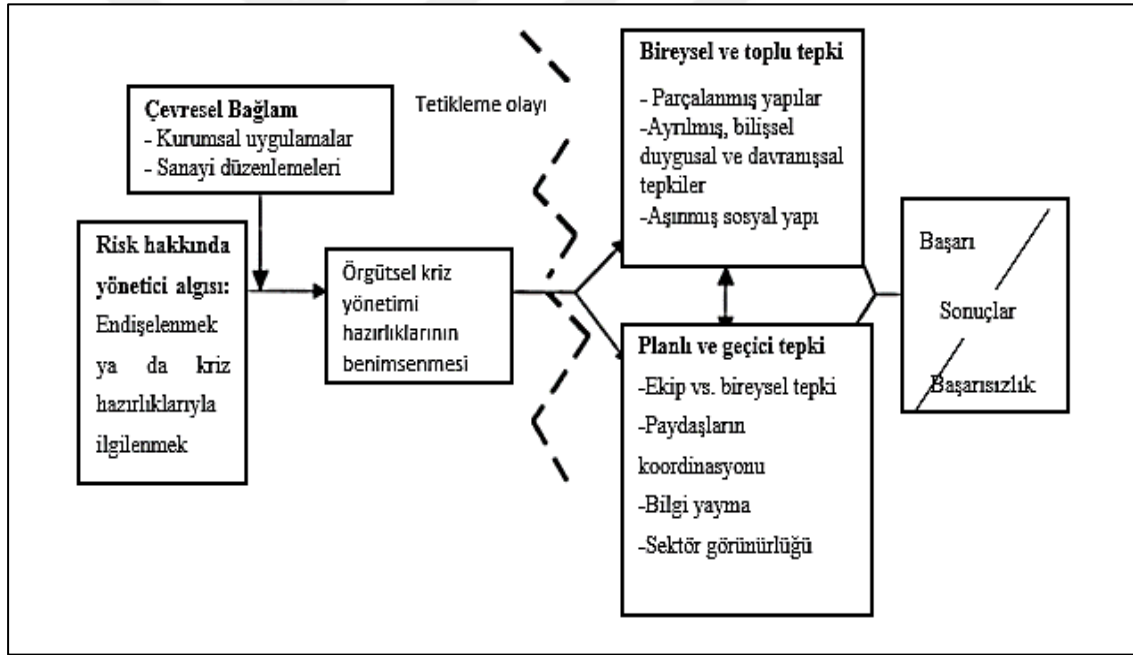
Kriz döneminde şirketin, itibarını, çevresini, temel iş varlıklarını, çalışanlarını ve diğer paydaşlarını korumak, özellikle aşırı, karmaşık ve sürekli değişen riskler karşısında süregelen bir zorluk olmasıyla birlikte, iyi yönetilmiş bir kriz, şirkete rekabet avantajı sağlamaktadır (Eder ve Alvintzi, 2010). Aynı zamanda, kamuoyu gözündeki geçerli olan sosyal sorumluluk imajını güçlendirir ve uzun periyotta karlılığı garantileyebilir (İbrahimoglu, 2011).

1.3.1. Kriz Yönetiminin Aşamaları

Kriz yönetimi araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Augustine (1995), kriz yönetimini altı safada analiz etmiştir. Bu safalar; (1) krizden kaçınmak, (2) krizi

yönetmeye hazırlanmak, (3) krizin farkına varmak (4) kriz aşaması, (5) krizi çözmek ve (6) krizden yararlanmadır. Özdemir (2014) ise kriz yönetim sürecini, proaktif, reaktif ve interaktif (etkileşimli) olmak üzere üç grupta ve sinyal izleme, önleme/hazırlık, hasarı azaltma, yeniden toparlanma ve öğrenme olmak üzere 5 aşamada incelemektedir.

Harvard Business School (2015), kriz yönetiminde altı aşamayı takip etmenin, krizlerle baş edebilme başarısını etkileyeceğini belirtmiştir. Bu aşamalar; (1) krizden kaçınmak, (2) kriz yönetimine hazırlamak, (3) krizi saptamak, (4) krizi kontrol altına almak, (5) krizi çözmek ve (6) krizden ders çıkartmaktır. Aslan, Küçükaltan ve Uzun (2020) ise kriz sürecini, çevresel tarama aşaması, hazırlık aşaması, krizin etkilerini azaltma faaliyetleri, krizin etkilerinin değerlendirilme ve öğrenme ya da krizden öğrenilenleri uygulama olarak ele almaktadır. Pearson ve Clair'in (1998), kriz yönetim sürecine yönelik oluşturdukları model, Şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 2: Kriz Yönetim Süreci

Kaynak: Pearson, C. and Clair, J. (1998). Reframing crisis management. The Academy of Management Review, 23(1), 59-76.

Modele göre, yöneticilerin risk algıları ve çevresel bağlamın etkileri gibi nedenler çerçevesinde örgütsel kriz yönetimi hazırlıkları benimsenmektedir. Süreçte gösterilen tepkiler krizden kaynaklanan örgütsel başarıyı veya başarısızlığı etkilemektedir. Krizin, her ne kadar ani bir şekilde ortaya çıktığı söylene de sel, yangın, deprem gibi doğal afetlerle oluşan krizler dışında diğer kaynaklar sebebiyle oluşan krizlerin tamamı

oluşum sürecinde bazı sinyaller göndermektedir. Ancak bu sinyallerin krize ait olduğunun bilinmemesi veya sinyallerin yeterince dikkate alınmaması sonucu kriz ortaya çıkmaktadır (Tağraf ve Arslan 2003).

Kriz sürecini; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç aşamada incelemek daha anlaşılır olacaktır. Bu üç aşama, ana aşamalar olarak kabul edilecek olursa diğer araştırmacılar tarafından belirlenmiş olan aşamaları da bu dönemler içerisinde incelenebilir (Güleryüz, 2015).

Kriz öncesi: Örgüt kontrolünün dışında bazı riskler oluşabilse de birçoğu önceden sezilebilir. Krizlerin büyük bir bölümü örgütler muhtemel bir memnuniyet sorununu önceden tanımlamayı beceremediğinde ve problem onu yönetmeden, o problemi yönetecek bir plan gerçekleştiremediğinde ortaya çıkmaktadır (Solmaz, 2006). Örgütlerin, sürekli değişebilen bir çevrede yaşadığı ve bu nedenle dış çevreye bağımlı yapılar olduğu düşünüldüğünde, dış çevre sürekli olarak takip edilerek, kriz potansiyeli olan konuları işaret eden belirtilerin gözlemlenmesi gerekmektedir (Doğu Öztürk, 2017). Bu süreçte erken uyarı sinyalleri iyi algılanmalı ve önlenebilecek krizler önlenmeli, önlenemeyecek krizler için ise gerekli hazırlıklar yapılmalıdır (Diyadin, 2015).

Kriz anı: Yapısal olarak örgütsel belirsizliğin en üst aşamaya ulaştığı dönemlerdir. Böylesi ortamlarda çalışanlar da gelecekleri ile ilgili bireysel amaçlarını yerine getirememeye, kendi gidişatlarını çizememe ve örgütte sahip oldukları pozisyonu kaybetme korkusu yaşamakta ve bu korku krizin daha da şiddetlenerek, büyük bir baskı unsuru haline gelmesine neden olmaktadır (Diyadin, 2015).

Kriz sonrası: Krizin yoğunluğunu kaybettiği ancak ortaya çıkardığı yansımalarının devam ettiği aşamayı ifade etmektedir. Krizin beklenmeyen getirileri kontrol altına alınmış ve yeniden teşkil ve çözüm aşaması başlamıştır. Ayrıca bu aşama mevcut krizin tekrerrür etme olasılığını da belirlemektedir (Güleryüz, 2015).

Bu aşamada, kuruluşlar kayıplarını telafi etmeye ve topluma, hissedarlara ve müşterilere krizin sonuçlarını açık uyarılar ve güvence mesajları ile göstermeye çalışmaktadır. Kuruluşların kriz sonrası aşamadaki temel hedefleri, kayıpları telafi etmek, kriz sırasındaki performansı değerlendirmek ve kriz yönetim sisteminde yapılması gereken değişiklikleri tespit etmektir (Wagstaff, 2013).

1.3.2. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

İşletme yöneticilerinin kriz yönetim süreçlerinde, krizi engelleme ve çözme olmak üzere iki temel yaklaşımları vardır (Zerenler, 2003). Krizleri engelleme yaklaşımı, olası krizlerin önüne geçmek için gerekli güvenlik önlemlerini önceden öngörerek, işletmenin krize girmesini engelleyici tedbirleri alma yolundaki çabalar olarak değerlendirilebilir. Bu yönüyle krizleri engellemeye yönelik çabaların proaktif bir yaklaşım içerdiği söylenebilir (Şendoğdu, 2009). Tağraf ve Arslan (2003), kriz yönetiminde proaktif yaklaşım geliştirmek için aşağıdaki unsurları önermektedir:

- Doğru ve yeterli bilgi akışının sağlanması,
- Göze alınacak risk miktarının belirlenmesi,
- Erken uyarı sistemlerinin oluşturulması,
- Krize karşı önleyici planlamanın yapılması,
- Planların yazıya dökülmesi,
- Fedakârlık miktarının belirlenmesi,
- Kriz önleme takımlarının oluşturulması.

Krizleri çözme yaklaşımında amaç, krizden hasarsız çıkabilmek ya da krizleri başarıya dönüştürebilmektir (Zerenler, 2003). Kriz çözme yaklaşımı, etkin bilgi toplama sistemlerinin geliştirilerek, krizlerin ortaya çıkış sebeplerinin tespit edilmesi, üstesinden gelinecek çözüm yollarının üretilmesi faaliyetlerinin tümü olarak değerlendirilebilir. Bu yönüyle krizleri çözme çabalarının reaktif bir yaklaşım içerdiği ifade edilebilir (Şendoğdu, 2009). Krizle, daha çok kriz anında mücadele etmeyi öngören bu anlayışta başarılı olabilmek için, durum doğru olarak teşhis edilmeli ve algılanmalı gerçekçi bir şekilde ve sükûnetle karşılanmalıdır (Özhasar, 2019).

1.4. İnsan Kaynaklarının Kriz Yönetimindeki Rolü

Krizler, bir işletme için son derece biçimlendirici deneyimler -dönüm noktası deneyimleri, hatta bazen yaşamı tehdit eden deneyimler- olma eğilimindedir (Augustine, 1995). Krizin kaynağı ister global, isterse de yerel olsun, ister doğal salgın veya doğal afet, isterse de rekabet veya yönetimden kaynaklanmış olsun, bütün krizlerin örgütlere yansımaları olmaktadır (Aslan, Küçükaltan ve Uzun, 2020). Örgütsel anlamda kriz,

“örgütün amaçlarını ve varlığını tehdit eden, örgütün risk önleyici önlemlerini yetersiz kılabilecek nitelikte, örgütün ani tepkisini gerektiren beklenmedik ve hızlı değişikliklerin söz konusu olduğu, planlama ve karar mekanizmalarını olumsuz biçimde etkileyen, gerilimli bir durum” olarak değerlendirilebilir (Demirtaş, 2000).

Örgütler kriz sürecine girdiklerinde, kriz oluşum sürecini takiben yoğun bir çalışma temposu ile örgütü bu kriz sürecinden çıkarma çabasına girmektedir (Tağraf ve Arslan, 2003). İK departmanı bu süreçte bilgiyi çalışanlarla paylaşarak işbirliği ve koordinasyonu güçlendirmeli, kriz yönetimi takımlarını biçimlendirmeli ve yönlendirmelidir (Akgeyik, 2006).

Kriz dönemlerinde ortaya çıkan sorunları en az zararla atlatarak varlıklarını devam ettirmek isteyen örgütlerde, doğal olarak, krizin niteliğine göre karşılaşılan pazardaki daralmaya karşı çeşitli politikalarda bulunacaklardır (Küskü, 2001). İşletmelerin uygulamayı seçtikleri politikalar açısından, işletmenin finansal olanakları, içinde bulunduğu sektör, işletme içi ve yönetsel koşulları, işletme içinde çalışanların özellikleri gibi birçok unsur belirleyici olabilmektedir (Gültekin, 2007).

Bu kriz ortamında, işletmeler için en önemli unsur insan kaynakları olacaktır çünkü insan kaynakları etkili seçilip kullanılabildiği takdirde kriz süreci de başarıyla sonuçlanabilecektir (Şimşek ve Aydoğan, 2010). Ancak finansal yönden çok da güçlü olmayan küçük işletmelerde İK yönetimi ile ilgili doğrusal maliyetleri düşürmeye yönelik politikaları benimseme eğilimleri olabilmektedir (Küskü, 2001). Maliyetleri azaltmak adına başvurulmuş çalışan çıkartımı, kurumun kamuoyundaki profilini olumsuz etkileyeceğinden ve çalışanların kuruluşa olan güvenini sarsacağından dolayı sakıncalıdır (Gültekin, 2007). Bu bağlamda İK yönetimi, işletmenin ve çalışanlarının bütünlüğünü korumaya yönelik tedbirleri almalı, işletmeyi bir aile gibi gören ve aileden mümkünse kayıp vermeden krize çözüm üreten bir anlayış içerisinde olmalıdır (Şendoğdu, 2009). Krizlerin önüne geçilmesinde, ortaya çıkan krizlerle mücadele etme ve kriz sonrası yapılanmalarda, çalışanların kurumlarına güveni ve kriz konularında bilinçlendirilmiş olması oldukça önem teşkil etmektedir (Akgeyik, 2006).

Kriz döneminde, İK yöneticilerinin uğraşması gereken ciddi sorunlar vardır. Çalışanların morali büyük olasılıkla bozulacaktır ve ayağa kalkmak için yardıma ihtiyaçları olacaktır. Bazı durumlarda yer değiştirme kaçınılmazdır ve yeni çalışma ortamına uyum sağlamak

için çalışanlara yardım edilmesi gerekir (Vinch, 2013). Bu süreçte İK, tüm paydaşlara güven aşılama ve çalışanların izlemesi gereken davranışları modellemeye, kuruluşların benimsenen değerleri hayata geçirmelerine, 'doğru' kültürü kurumsallaştırmalarına ve geleceği yaratmak için iş modellerini yeniden keşfetmelerine yardımcı olmaktadır (Ulrich, 2020).

İK yöneticileri, şirketin karşılaşılabileceği acil durum türlerini belirleyerek diğer temel organizasyonel işlevlerle iş birliği içinde çalışmalı, tehditler belirlendikten sonra, devam eden iş operasyonları için gerekli kaynakları belirlemek için bir ihtiyaç değerlendirmesi yapmalıdır (Vinch, 2013). Aynı zamanda, işletmeler, kriz anında uygulanacak İK politikalarını, kriz oluşmadan önce yayınlamalı böylece bir kriz anındaki davranış tarzları önceden bilinerek tedbirler alınmalıdır (Gültekin, 2007).

İK yönetiminin, krizi bir süreç olarak ele almaları muhtemel kriz durumlarında uygulanması gereken stratejileri belirlemeleri gerekmektedir (Memili ve Halıcı, 2016). İK'nın kriz dönemindeki rolü her zamankinden daha kritiktir çünkü bir krizin yarattığı stres, eylemleri büyütür ve kalıcı anılar yaratır (Ulrich, 2020). Bu nedenle, İK liderlerinin, kuruluşlarının farklı türlerdeki krizlere karşı iç güvenlik açıklarından haberdar olmaları ve kriz yönetimi planlarının bütün potansiyel endişeleri ve riskleri kapsamasını sağlamak üzere stratejik bir sorumluluğu ve rolü bulunmaktadır (Ronez, 2014). Gibbons (2020), İK'nın kriz yönetimindeki rollerini şu şekilde ele almıştır:

- *Kriz iletişimi ve çalışan ilişkileri:* İK, genellikle bir kriz sırasında iç iletişimin büyük bir kısmının kanalını oluşturur.
- *Politika ve süreç yönetimi:* İK, tipik olarak, çalışan davranışlarını ve organizasyonel prosedürleri yöneten politikalar oluşturmaktan (üst yönetimle birlikte) ve sürdürmekten sorumludur.
- *Çalışan becerileri ve bilgi takibi:* İK, kişisel bilgiler, beceriler ve deneyimler ve organizasyon içindeki roller dâhil olmak üzere çalışanlarla ilgili verilerin toplanması ve sürdürülmesinden sorumludur.
- *Eğitim ve geliştirme:* İK genellikle organizasyon içinde eğitim ve mesleki gelişim kurslarını koordine eder, oluşturur ve yürütür. Eğitim, yangın

tatbikatlarından özellikle kriz yönetimine yönelik daha kapsamlı liderlik kurslarına kadar her şeyi içerebilir.

- *Çalışanlara yönelik hizmet ve fayda programları:* İK, çoğu etkili kriz yönetimi için gerekli olan organizasyonel faydaları ve hizmet programlarını yönetir.
- *Yetenek ve yedekleme planlaması:* Bazı krizler, belirli çalışanların işlerini yapamamasına neden olabilir. İK genellikle yedekleme planlamasından ve ekiplerindeki çalışanların yeteneklerini belirlemek için yöneticilerle birlikte çalışmaktan sorumludur.

Athamneh (2018) ise, İK'nın kriz yönetimindeki rollerini şu şekilde sınıflandırmıştır:

- *Kriz yönetimi planlaması:* Şirketin krizlerle başa çıkma becerisini geliştirir ve bir kuruluş bir krizle karşı karşıya kaldığında daha hızlı iyileşme sağlar.
- *Eğitim ve yetenek geliştirme:* İK'nın kriz yönetiminde önemli bir rolü olan eğitim ve geliştirme, çalışanların kriz yönetimi planını doğru ve etkin bir şekilde uygulayabilmesini sağlar. Eğitim ve yetenek geliştirme, çalışanlara kriz sürecini iyileştirmek için gerekli bilgi ve becerileri sağlar.
- *Güvenlik açıkları ve tehdit iletişimi:* İK, çalışanların güvenlik açıklarından ve potansiyel tehditlerden haberdar olmalarını sağlamak için kilit bir sorumluluğa sahiptir. Bu, organizasyon içindeki ve dışındaki olası tüm tehditlerin tanımlanmasını ve çalışanlara iletilmesini içerir.
- *Çalışan katılımını teşvik etmek:* İK, kriz yönetiminde ve dolayısıyla bir organizasyonda sürdürülebilirlik hazırlığını teşvik etmede önemli bir role sahiptir. Özellikle, çalışma ortamının hem içindeki hem de dışındaki afetlerin kurumu etkilemesi muhtemeldir. İK'nın rolü, çalışanlar bir krizden etkilendiğinde ve kuruluş savunmasız hale geldiğinde İK'nın çalışanlara öncülük etmesine dayanmaktadır.
- *Çalışan motivasyonu:* İK, örgüt içinde gerekli olan insan gücünü sağlamaktan aynı zamanda çalışanların bilgi ve becerilerini organizasyonel gelişime katkıda bulunmak amacıyla kullanmalarını sağlamaktan sorumludur.

Bu, İK'nın çalışanları kriz yönetimi planına ve uygulamalarına katkıda bulunmaya motive ederek, kriz yönetimine katkıda bulunabileceği anlamına gelir.

- *Örgüt kültürünü etkilemek:* Örgütsel kültür, bir organizasyon içinde paylaşılan davranışlar olarak tanımlanabilir. Örgütün üyelerinin, örgütsel değerler ve normlardan etkilenecek görevlerini nasıl yerine getirdiklerini ve nasıl etkileşimde bulunduklarını örgütsel kültür belirlemektedir. Bu durum, bir örgüt içindeki çalışanların krizlere tepki verme tarzının organizasyon kültürüne büyük ölçüde bağlı olduğunu gösterir.
- *Küçük ölçekli kriz planı:* İK tarafından organizasyonel kriz planının yanı sıra, krizin insani yönünü ele alan küçük ölçekli bir kriz planı geliştirilmelidir. Bu mini plan, daha iyi kriz yönetimini teşvik etmek için kriz yönetimi çabalarını çalışanlar ve yönetimle birlikte duyurmayı da içermelidir.

Hibob'un (2020), "İnsan Kaynaklarının Krizde İletişim Rehberi" raporuna göre, İK liderlerinin, bir kurumu ve çalışanlarını kriz sırasında taşıyabilmesinin bazı yolları bulunmaktadır ve bu yollar şunlardır:

- İnsanları ilk sıraya koyan hızlı yanıt veren, dürüst bir iletişim stratejisi geliştirilmeli,
- Yanlış bilgilerin yayılmasını önlemek için İK, gerçeğin kaynağı olarak konumlandırılmalı,
- Neyin işe yaradığını ve neyin ayarlanması gerektiğini belirlemek için yönetim ve çalışanlarla görüşülmeli,
- Zorluk veya stres yaşayan çalışanlar için hangi kaynakların ve yardımların mevcut olduğu iletilmeli,
- Moral ve üretkenliği değerlendirmek için performans verileri ve anketleri kullanılmalı,
- Çalışanları yeniden eğitmek veya yeni rollere uygun hale getirmek üzere esneklik ve çeviklik teşvik edilmeli,
- Çalışma saatleri, ücretli izinler ve uzaktan çalışma için politikalar gevşetilmeli,

- Yöneticiler, krizdeki çalışanları etkin bir şekilde nasıl yönetecekleri konusunda eğitilmeli,
- Çalışanların endişeleri ve korkuları hakkında dürüstçe iletişim kurmaları için açık kapı fırsatları yaratılmalıdır.

Yetersiz olan İK kriz planının herhangi bir örgüt üzerindeki etkileri yıkıcı olacaktır ve şunları içerebilir (Ronez, 2014):

- Kilit çalışan ve entelektüel bilgi kaybı,
- İşe devamsızlık ve yüksek ciro,
- İK ile ilgili hukuksal problemler ve maliyetli davalar,
- Kuruluş için olumsuz tanıtım ve kötü şöhret,
- Travma, moral ve motivasyon kaybı sebebiyle düşük performans gösteren personel.

Bu nedenle kuruluşların iyi organize edilmiş ve etkili bir İK planına sahip olmaları son derece önemlidir. Aksi takdirde yukarıda da belirtildiği gibi örgütün tümünü etkileyecek sonuçlarla karşı karşıya kalınabilir.

1.5. COVID-19 ve Kriz Yönetimi

Düşük olasılıklı (low-probability) yüksek sonuçlu (high consequence) olaylar, öngörülemeyen beklenmedik olaylardır ve tarihte benzerlikleri azdır ancak ortaya çıktıklarında etkileri aşırıdır. COVID-19 salgını, “düşük olasılıklı-yüksek sonuçlu” olaylara örnek gösterilebilir (Lipovsky, 2020). Dünyanın farklı bölgelerinde, çok farklı etkileri yaşanmakta olan COVID-19 pandemi krizi gerek etki alanının büyüklüğü gerek boyutu gerekse kişilerin bilgi ve iletişim alternatiflerinin çok gelişmiş olması sebebiyle, insanların ilk defa bu derece etkileşimli olarak yaşadıkları bir küresel kriz olarak gözlemlenmektedir (Şen ve Batı, 2020).

COVID-19 salgını sebebiyle oluşan kriz ilk olarak sağlık krizi olarak tanımlanmış olup, hızlı bir şekilde yayılması sebebiyle, küresel bir ekonomik kriz haline gelmiştir. Daha önce yaşanan krizlerden çok daha farklı bir yapıya sahip olan kriz, ulaşım (kara, hava, deniz), turizm, kuaför-berber, gıda gibi insan temasının yoğun olduğu birçok sektörde olumsuz etkilere sebep olmuştur (Eğri ve Doğaner, 2020).

COVID-19 kriziyle birlikte, işgücü ve üretim pazarlarında işletmelerin kapanması ve işgörenlerin evde kalmaya zorlanması/mecbur kılınması veya işten çıkarılması gibi uygulamalar ön plana çıkmıştır (İlhan, 2020). Aynı zamanda, COVID-19 krizi, dünyanın sağlık sistemlerini zorlayarak, bu sistemlerin hatalarını ve kırılganlıklarını ortaya çıkarmıştır (Bakht vd., 2020).

COVID-19 virüsünün neden olduğu mevcut küresel kriz, daha önce yaşamlarımızda görülmemiş istisnai bir durumdur. Bununla başa çıkmak için geçmişte test edilen yaklaşımlar ve önlemler yeterli olmayabilir ve CEO'lar, büyük bir istikrarsızlık ve belirsizlik dönemini yönetmek için hızlı ve proaktif bir şekilde hareket etme ihtiyacıyla karşı karşıya kalabilir (Lipovsky, 2020).

Salgından kaynaklı belirsizlik ve endişe döneminde çalışanlar, işyerinin içinde ve dışında tehditle nasıl başa çıkılacağı konusunda yöneticilerden rehberlik beklemektedir (Yank, 2020). İlhan'ın (2020), COVID-19 sürecinde örgütlerin değişimine yönelik yaptığı literatüre dayalı araştırmasında, COVID-19 sürecini iki aşamada ele almıştır. Bu aşamalar, COVID-19 süreci ve değişim aşamasıdır. İlk aşama, örgütlerin çok çeşitli yıkıcı düzeydeki gelişmelere hazırlık yapıp yanıt verdiği ve bunlardan kurtulmaya çalıştığı bir dönemken, ikinci aşama ise yeni gerçekliklerle birlikte ortaya çıkan çevresel koşullara cevap verilen ve iyileşmenin yaşanabileceği bir süreçtir.

Bu bölümde, kriz ve kriz yönetimi kavramlarına değinilmiştir. Bu bağlamda krizlere örgüt dışı faktörler ve örgüt içi faktörler neden olabilmektedir. Krize neden olan dışsal faktörler içerisinde teknolojik faktörler, ekonomik belirsizlikler, doğal faktörler, yasal ve politik faktörler bulunmaktadır.

İçsel faktörler ise üst yönetimin yetersizliği, stratejik plan hataları, üretim sistemi sorunları, personel ve müşteriden kaynaklı problemler gösterilebilir. Krizi en az zararlarla atlatabilmek için etkili bir kriz yönetimine ihtiyaç vardır. Bunun için kriz yönetimine dair aşamalar ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu aşamalar ve yaklaşımlara önceki kısımlarda ayrıntılı olarak değinilmiştir. Bir kriz olarak COVID-19 pandemisi işletmeleri etkilemiş, dolayısıyla bu durumun İK uygulamalarına da yansımaları olmuştur. Bir sonraki bölümde bu yansımalara değinilecektir.

2. BÖLÜM: COVID-19 PANDEMİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Çalışmanın ikinci bölümünde, COVID-19 pandemisi ve bu pandeminin insan kaynakları yönetimini nasıl etkilediği ele alınacaktır. Bu kapsamda, COVID-19'un belirtilerine, alınan önlemlere, çalışma hayatındaki yansımalarına değinilecek ve insan kaynakları uygulamalarını nasıl değiştirdiği irdelenecektir.

2.1. COVID-19 Pandemisi

Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) Koronavirüsleri, “hayvanlarda veya insanlarda hastalığa neden olabilecek geniş bir virüs ailesi” olarak tanımlamaktadır. Koronavirüsler, soğuk algınlığı, Orta Doğu Solunum Sendromu (MERS-CoV) ve Şiddetli Akut Solunum Sendromu (SARS-CoV) gibi hastalıklara neden olabilmektedir (THSSGM, 2020). COVID-19 yeni keşfedilen bir koronavirüsün neden olduğu bulaşıcı bir hastalıktır (DSÖ, 2020). DSÖ Çin Ülke Ofisi, Aralık 2019'da Çin'in Wuhan şehrinde pnömoni vakalarını bildirmiştir (THSSGM, 2020). Ocak 2020'ye gelindiğinde, etken, daha önce insanlarda saptanmamış yeni bir koronavirüs olarak tanımlanmıştır. Daha sonra ise hastalığının adı COVID-19 olarak kabul edilmiştir (Özoğlu, 2020).

30 Ocak tarihine gelindiğinde DSÖ, COVID-19 salgınını “Uluslararası boyutta halk sağlığı acil durumu” olarak sınıflandırmış, virüsün şiddeti ve yayılımı sebebiyle Mart ayında küresel bir pandemi olarak tanımlamıştır. Ülkemizde ise COVID-19 ile ilgili çalışmalar 10 Ocak'ta başlamış ve daha sonra T.C. Sağlık Bakanlığı Bilimsel Danışma Kurulu virüs ile ilgili ilk toplantısı gerçekleştirilmiştir. İlk COVID-19 vakası ise 11 Mart 2020'de saptanmıştır (Anadolu Ajansı, 2020).

2.1.1. COVID-19 Belirtileri

COVID-19 virüsü, her insanı aynı şekilde etkilememekte, kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Enfekte olan bazı insanlarda belirtiler hafif görülmekte veya hiç görülmemektedir. Bazı insanlarda ise orta ya da ağır düzeyde belirtiler görülebilmektedir (Sağlık Bakanlığı, 2020).

DSÖ'nün 2020 tarihli açıklamasına göre, COVID-19'un semptomlarından ateş, kuru öksürük ve bitkinlik en yaygın belirtileridir. Koku ve tat kaybı, boğaz ağrısı, burun

tıkanıklığı, baş ağrısı, eklem veya kas ağrısı, ishal ve mide bulantısı daha az yaygın olan belirtilerdir. Nefes darlığı, iştah kaybı, bilinç bulanıklığı, göğüste kalıcı ağrı veya baskı, yüksek ateş, şiddetli COVID-19 hastalığının belirtileridir. Daha az yaygın belirtiler ise sinirlilik, kaygı, depresyon, uyku bozukluğunu içermektedir (DSÖ, 2020).

2.1.2. COVID-19 Pandemisine Yönelik Alınan Önlemler

Koronavirüsün dünyanın dört bir yanında yayılmaya devam etmesi, çok sayıda ülkeyi önlemler almaya itmiştir (CNN TÜRK, 2020). Virüsün ortaya çıktığı Hubei eyaletinde 60 milyon kişi karantinaya alınmış, çok sayıda kurum kapatılmış, toplu etkinlikler iptal edilmiş, Vuhan kentinde stadyumlar kitlesel karantina merkezlerine dönüştürülmüş ve hızlıca çok sayıda hastane inşa edilmiştir (BBC, 2020). İran, Fransa, İspanya, Belçika ve Portekiz, İtalya sınırlarını kapatıp, yurt içinde de serbest dolaşımı kısıtlamaya yönelik tedbirler alırken, Rusya, İsviçre, Hollanda ve Hindistan'da salgından etkilenen firmalara kredi desteği sağlamıştır (Anadolu Ajansı, 2020).

Türkiye’de ise Sağlık bakanlığı COVID-19’a yönelik rehberler, afiş ve broşürler hazırlamış, virüsle başa çıkmak için Koronavirüs Bilim Kurulu kurulmuş ve Halk Sağlığı Acilleri Operasyon Merkezi’nde çalışmak üzere ekipler oluşturulmuştur. Koronavirüs Ek Tedbirleri Genelgesi (2020) doğrultusunda, “başta kamu kurum ve kuruluşları olmak üzere tüm özel sektör kuruluşlarında uzaktan ve/veya dönüşümlü çalışma gibi esnek çalışma yöntemlerinden azami düzeyde faydalanılmasının sağlanması” ve “vardiya/mesai başlangıç saatlerinin sabah 06:00’dan itibaren aşamalı olarak başlatılarak ara dinlenmesi dahil olmak üzere 06:00-15:00, 06:30-15:30, 07:00-16:00, 07:30-16:30, 08:00-17:00, 08:30-17:30, 09:00-18:00 vb. vardiya/mesai uygulamalarına geçilmesine karar verilmiştir.

Alınan önlemlere kronolojik olarak bakıldığında ise öne çıkan bazı tarihler şu şekildedir; 16 Mart’ta okul ve üniversitelerde eğitime ara verilmiş, camilerde toplu namaz kılınması yasaklanmış, 21 Mart’ta berber, kuaförlerin çalışması durdurulmuştur (HASUDER, 2020). Ardından insanların toplu olarak bir arada olduğu mekânlar (restoran, AVM, kafe vb.) kapatılmıştır. 65 yaş üstü ve 20 yaş altı kişilerin sokağa çıkması yasaklanmış, büyük şehirlerde yaşayanlar için seyahat kısıtlaması uygulanmıştır. Ayrıca çoğunlukla hafta sonları ve genel tatil günlerinde sokağa çıkma yasağı uygulanmıştır (DİSK, 2020).

Yaz aylarına gelindiğın de bu kısıtlamalar kaldırılmaya başlanmıştır. 1 Haziran'da, şehirlerarası yolculuk kısıtlaması ve hafta sonları dışarı çıkma yasağı kaldırılmıştır. Önlemlere maske ve sosyal mesafe üzerinden devam edilmiştir. 26 Kasım'da, hasta sayılarıyla birlikte vaka sayıları da açıklanmaya başlanmıştır. Vaka sayılarındaki artış nedeniyle, kısıtlamalar geri gelmeye başlamış ve hafta içi 21.00'den sonra, hafta sonu tamamen sokağa çıkma yasağı getirilmiştir. Sokağa çıkma kısıtlamasındaki getirilen sürelerle uymak için istisnalar dışındaki bütün işyerleri hafta içi saat 20.00'de kapanılacağı açıklanmıştır (BBC, 2020).

Aşının bulunmasından ve aşıya erişim sağlanmaya başladıktan sonraki süreçte ise vaka sayılarındaki düşüşleri takip ederek alınan kısıtlamalarda birtakım değişiklikler yapıldığı görülmektedir. Bu duruma örnek olarak kademli olarak normal hayata geçiş (hafta sonu sokağa çıkma yasaklarının kaldırılması, 65 yaş üstünde aşı sonrası kısıtlamaların kalkması gibi) uygulamaları gösterilebilir.

2.1.3. COVID-19 Pandemisinden Korunma Yolları

T.C. Sağlık Bakanlığı (2020), virüsten başlıca korunma yollarını şu şekilde sıralamıştır:

- Virüs ile başa çıkma yöntemlerinin bir tanesi el temizliğidir. Eller en az 20 saniye boyunca yıkanmalıdır. Eller yıkanmadığı müddetçe yüze değdirilmemeli, ağız, burun ve gözlerle temas edilmemelidir.
- Sosyal mesafe kurallarına dikkat edilmelidir. Kişiler arasında en az 1 m uzaklık bulundurulmalıdır.
- Kalabalık alanlardan mümkün olduğunca uzak durulmalı, enfeksiyonlar açısından riskli alanlardan kaçınılmalıdır.
- Çiğ veya az pişmiş hayvan ürünleri yemekten kaçınılmalıdır.
- Maske kullanımına dikkat edilmelidir. Öksürme sırasında tek kullanımlık kâğıt mendil kullanılmalı, bulunmadığı durumlarda ise dirsek içi kullanılmalıdır.
- Yaşlılar ve kronik hastalığa sahip olan bireyler ile temas en aza indirilmelidir.

COVID-19 için farklı aşı türü geliştirilmiştir. Bu aşılardan tümü vücudun bağışıklık sistemine COVID-19'a sebep olan virüsü, güvenli bir şekilde tanıtmayı ve yok etmeyi öğretecek şekilde oluşturulmuştur ve aşılardan şu şekilde sıralanabilir;

- Hastalığa sebep olmayan fakat bağışıklık cevabı oluşturan etkisizleştirilmiş virüs içeren aşılardan (İnaktif aşılardan).
- Hastalığa sebep olmayan fakat bağışıklık cevabı oluşturan zayıflatılmış virüs içeren aşılardan (Canlı atenüe aşılardan).
- Güvenli bir şekilde bağışıklık cevabı oluşturmak için COVID-19 virüsünün yapısını taklit eden protein parçalarını kullanan protein bazlı aşılardan (COVID-19 A.B.P, 2021).

Hastalığa maruz kalma, hastalığı bulaştırma ve ağır geçirme riskleriyle hastalığın toplumsal hayatın işleyişi üzerindeki olumsuz etkisi değerlendirilerek COVID-19 aşısı uygulanacak gruplar sırasıyla belirlenmiştir (COVID-19 A.B.P., 2021).

Aşama	Gruplar	Sıra	Alt Gruplar
1. Aşama	A. Sağlık kurumunda çalışanlar (kamu, özel, üniversite, vakıf vb. tıp fakültesi ve dış hekimliği fakültesi stajyer öğrencileri dâhil), tüm (kamu, serbest) eczane çalışanları (eczacı ve kalfalar dâhil)	A	
	B. Yaşlı, engelli, koruma evleri gibi yerlerde kalan ve çalışanlar	B	
	C. 65 yaş üstü bireyler	C1	90 yaş ve üstü bireyler
		C2	85-89 yaş arası bireyler
		C3	80-84 yaş arası bireyler
		C4	75-79 yaş arası bireyler
		C5	70-74 yaş arası bireyler
		C6	65-69 yaş arası bireyler

Şekil 3: Aşı Uygulanacak Grup Sıralaması

Kaynak: T.C. Sağlık Bakanlığı COVID-19 Bilgilendirme Platformu (2020). COVID-19 nedir? Erişim adresi: <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir-.html> (Erişim tarihi: 20.12.2020)

2. Aşama	A. Hizmetin sürdürülmesi için öncelikli sektörler	A1	Milli Savunma Bakanlığı
		A2	İçişleri Bakanlığı
		A3	Kritik görevlerdeki kişiler
		A4	Zabıta, özel güvenlik
		A5	Adalet Bakanlığı
		A6	Cezaevleri
		A7	Eğitim sektörü (öğretmenler ve öğretim üyeleri)
		A8	Gıda sektörü (SGK kayıtlarına göre) çalışanları (fırın, yemek fabrikaları, gıda imalathaneleri, ambalajlanmış su üreticileri vb.)
		A9	Taşımacılık (SGK kayıtlarına göre) sektöründe çalışanlar
	B. 50-64 yaş arası bireyler	B1	60-64 yaş arası bireyler
		B2	55-59 yaş arası bireyler
		B3	50-54 yaş arası bireyler
3. Aşama	A. Kronik hastalığı olan kişiler	A1	45-49 yaş arası bireyler
		A2	40-44 yaş arası bireyler
		A3	18-39 yaş arası bireyler
	B. Diğer Gruplar	B1	45-49 yaş arası bireyler
		B2	40-44 yaş arası bireyler
		B3	35-39 yaş arası bireyler
		B4	30-34 yaş arası bireyler
		B5	25-29 yaş arası bireyler
		B6	17-24 yaş arası bireyler
		B6	17-24 yaş arası bireyler
4. Aşama	Aşılama sırası geldiği halde zamanında aşı yaptırmayanlar		

Şekil 3: Devam

Şekil 3’te aşı uygulanacak grup sıralaması verilmiştir. Bu şekle göre birinci aşama, sağlık kurumu çalışanları, yaşlı, engelli, koruma evlerinde kalan ve çalışan bireyler ile 65 yaş ve üstü bireyleri kapsamaktadır. İkinci aşamada hizmetin sürdürebilmesi için gereken öncelikli sektörler belirlenmiştir. Bu sektörler Millî Savunma Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Gıda ve Taşımacılık sektörleri örnek olarak gösterilebilir. İkinci aşamada yer alan bir diğer grup ise 50-64 yaş arası bireylerdir. Üçüncü aşama ise kronik hastalığı olan bireyler ve diğer yaş gruplarını kapsamaktadır. Aşılama sırası geldiği halde zamanında aşı yaptırmayan bireyler ise 4. aşamayı oluşturmaktadır.

2.2. COVID-19 ve Çalışma Yaşamı

COVID-19, çalışma yaşamında işin yapılış şekilleri, ücretler, iş sağlığı ve güvenliği önlemleri, eğitim ve geliştirme faaliyetleri gibi birçok alanda değişikliğe neden olmuştur. Bir önceki bölümde detaylı bir şekilde bahsedilen COVID-19 salgını gibi olağanüstü bir durum karşısında mevcut çalışma mevzuatı yetersiz kalmış ve çalışma ilişkilerine dair kimisi kalıcı kimisi de salgın dönemine mahsus olmak üzere yeni bazı düzenlemeler getirilmiştir (Uçkan Hekimler, 2020). Bu kapsamda, bazı şirketlerde de kısıtlamaların da etkisi ile iş seyahatleri ertelenmiş, toplantılar çevrimiçi (online) yapılmaya başlanmış ve diğer benzer pek çok aktivite ya iptal edilmiş ya da belirsiz bir tarihe ertelenmiştir (Demir, 2020).

COVID-19 ile birlikte girilen bu yeni dönemde, varsayımlar değişmiş ve yeni iş yapış şekilleri ortaya çıkmıştır (Gültoprak Hacı, Kara ve İyigün Meydanlı, 2020). Esnek çalışma modellerinden biri olan uzaktan çalışma yöntemi, hem bu sürecin ekonomi üzerindeki olumsuz etkilerini hafifletmek hem de halk sağlığını korumak açısından önem kazanmıştır (Akbaş Tuna ve Türkmendağ, 2020). Ancak bu çalışma şekli daha çok uygulanabilirliği mümkün olan hizmet sektörünü etkilemiştir. Öyle ki hizmet sektöründeki bazı işler niteliği itibarıyla uzaktan çalışmaya daha uygun olmasına rağmen, sanayi sektöründe bulunan mavi yakalı çalışanlar için durum aynı olamamıştır (İlhan, 2020).

COVID-19 salgınının en şiddetli biçimde vurduğu işgücü kesimlerinden birinin yevmiyeli çalışanlar olduğu düşünüldüğünde, salgının en ciddi ekonomik etkilerinin, gerçekten de istihdam kaybına bağlı, gelir kayıplarında ortaya çıkacağı sonucuna ulaşılmaktadır (Attar, 2020).

Güngör Delen ve Peksan'ın (2020) “Salgının ilk döneminde sanayi işletmelerinde çalışan sendikalı işçiler” adlı mavi yakalı işçilere yönelik yaptıkları araştırmada, salgın sonrasında, katılımcıların %83'ünün çalışma biçimlerinde herhangi bir değişim olmazken, %99'unun ücretlerinde de bir değişim olmamıştır. Bununla birlikte, katılımcıların %92'si aile bireylerine hastalık taşıma korkusu yaşadığını belirtmiştir.

Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG)'nin (2020) gerçekleştirdiği bir çalışmaya göre ise, örgütlerin %52'sinde ücretli izin uygulamasıyla sürdürülebilir bir çalışma ortamı sağlanmaya çalışılırken; diğer bir yandan da örgütlerin %31'inde COVID-19 öncesindeki dönemde var olan çalışma şartları aynen devam etmektedir. Vardiyalı çalışma düzeni ve kısa çalışma bu dönemde öncelikli tercih edilen düzenlemeler arasında yer almaktadır.

Ekonomik açıdan düşünüldüğünde, pandeminin etkisiyle birçok örgütün, finansal zorluk yaşadığı ya da en azından finansallarını daha etkili kullanmaya çalıştığı görülmektedir (Gültoprak Hacı, Kara ve İyigün Meydanlı, 2020). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), virüs ve yaratacağı ekonomik şokların, çalışma yaşamını üç temel boyutta etkileyeceğini öngörmektedir. Bu boyutlar;

- İş sayısı (hem eksik istihdam hem de işsizlik),
- İş kalitesi (örneğin, sosyal korumaya erişim, ücretler),
- Olumsuz işgücü piyasası sonuçları neticesinde, daha savunmasız hale gelen belirli gruplar (kadınlar, serbest mesleğe sahip kişiler, göçmen işçiler) üzerinde etkiler şeklindedir (ILO, 2020).

Chartered Institute of Personnel and Development (2020), Birleşik Krallık'taki işçiler ile Haziran ayında yaptığı anketle, COVID-19 salgını sırasındaki iş deneyimlerini incelemiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre;

- İzinli çalışanların %55'i, izinli olmayan çalışanların da %28'i pandeminin başlangıcından bu yana mali güvenliklerinin kötüleştiğini belirtmiştir.
- Kilit çalışanların iş yükünün arttığı görülmektedir.
- İşe devam edenlerin %21'i alınan sağlık ve güvenlik önlemlerinden memnun olmadığını belirtmektedir. Aynı zamanda çalışanların %32'si işyerinde COVID-19'a yakalanma ve yayma konusunda endişelenmektedir.

- Çalışanların %69'u pandemi sırasında işletmelerinin tepkisinden memnun olduğunu ve %67'si, işverenlerinin destekleyici olduğunu belirtmektedir.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2020) tarafından gerçekleştirilen, Dünya çapında 91.753 katılımcı ile (87.447 katılımcı Avrupa'da yaşıyor) gerçekleştirdiği, pandeminin, yaşama ve çalışma şekli üzerindeki etkilerini inceleyen “Yaşamak, çalışmak ve COVID-19” araştırmasının ilk bulgularına göre, çalışanlarda yaygın duygusal sıkıntı, mali kaygı ve kurumlara olan düşük güven seviyeleri olduğu görülmektedir.

ILO'nun (2020), Dünya genelinde işgücü piyasası ve gerçek zamanlı ekonomi verilerini kullanarak oluşturduğu bugünü tahmin etme modeline dayanan COVID-19 ve çalışma yaşamına yönelik yaptığı analizin sonuçlarına göre;

- Dünyada çalışanların büyük çoğunluğu (%94), çeşitli işyeri kapatma önlemlerinin uygulandığı ülkelerde yaşamaktadır.
- Bu büyük çalışma süresi kayıpları sonucunda, azımsanmayacak miktarda işgücü geliri kayıplarına olmuştur.
- Özellikle hizmet sektöründeki gerilemenin etkisiyle, kadınların istihdamı, erkeklere göre daha büyük risk altındadır.
- İstihdam rakamlarındaki düşüş, genel olarak erkeklerden daha fazla kadınları etkilemiştir.
- Birçok ülke, krizle mücadele edebilmek, gelirleri ve işyerlerini desteklemek için mali paketler benimsemiştir.

Pandeminin çalışma yaşamını etkilemesiyle beraber işletmeler de çeşitli önlemler almıştır. Çalışmanın bağlamını oluşturan Türkiye'de ise T.C Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (2020), “işyerlerinde koronavirüse (COVID-19) karşı alınması gereken önlemleri” şu şekilde açıklamıştır:

- *Hazırlık ekibinin kurulması ve görevleri:* İşyerinde, temizlik ve hizmet konularında, kurum dışı ve kurum içi iletişimi koordine etme de acil durum planlarına yönelik alınacak tedbirler ile ilgili çalışmaları yürütmeye bir hazırlık ekibinin kurulması gerekmektedir. Oluşturulacak olan bu ekip, işyerinde iş sağlığı

ve güvenliği kurulu bulunuyorsa kurul tarafından alınacak önlemler ile yapılır. Bulunmadığı işyerlerinde ise işveren veya işveren vekili koordinesinde gerçekleştirilir. Oluşturulacak olan ekip, iş güvenliği uzmanı, işyeri hekimi ve diğer sağlık personeli ile çalışan temsilcisi ve mümkünse ilk yardım eğitimi almış veya ilk yardım eğitimi konusunda tecrübesi olan kişiler tarafından yürütülür.

- *Risk ve acil durum planı değerlendirmesi:* İşyerinde COVID-19'a yönelik risk analizi yapılmalıdır. Yürütülen faaliyetlerin düzenlenmesi ve salgın hastalıklara yönelik planlanmış önlemlerin COVID-19'a uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Güncellenen bu acil durum planları hakkında çalışanlar bilgilendirilmelidir.
- *Salgının yayılmasını önleme:* Salgının yayılmasını önlemek ya da yavaşlatmak adına işyerinde bazı tedbirler almalıdır. Çalışanlar, işe başlamadan önce ateşlerinin ölçülmesi ve ellerini yıkamaları konusunda bilgilendirilmelidir. İşyerinde sosyal mesafeyi koruyacak tedbirler alınmalıdır. Kuralları ve el hijyeninin önemini anlatan poster/afiş/talimatlar asılmalıdır. Çalışanda COVID-19 olduğu tespit edildiği takdirde, işverenler sağlık kuruluşları ile irtibata geçmeli ve diğer çalışanları için COVID-19'a maruz kalma ihtimalleri konusunda bilgilendirme yapmalıdır
- *Temizlik ve hijyen kurallarına dikkat etme:* Ortak kullanım alanlarının temizliğine dikkat edilmeli, hijyen şartlarına uyulmalıdır. İşyeri ziyaretlerinde kısıtlamaya gidilmelidir. Çalışma alanları belirli süreler ile havalandırılmalıdır.
- *Seyahat ve toplantılar:* Yurtdışından dönen kişiler 14 gün kuralına uymalı ve kendilerini izole etmelidir. İş seyahatleri mümkün olduğunca ertelenmeli ya da uzaktan iletişim ile gerçekleştirilmelidir.
- *COVID-19 şüphesi veya maruz kalma:* Koronavirüs kapıldığı düşünülen kişi diğer çalışanlardan izole edilmeli, maske takmalı ve işyeri hekimi tarafından muayene edilmelidir. Sağlık Bakanlığı'nın ilgili sağlık kuruluşuyla iletişime geçilerek ilgili yerlere sevki sağlanmalıdır.

McKinsey and Company'in (2020), raporuna göre iş dünyasının COVID-19 sürecini yönetmesinde etkili olacak önlemler ise şu şekildedir:

- *Çalışanlar korunmalı:* Bu çerçevede çalışanların sağlığını korumak için düzenlemeler yapılmalıdır.
- *COVID-19 ekibi oluşturulmalı:* Bu ekibin çalışma alanları, çalışanların sağlığını takip etmek, finansal riski yönetmek, kriz planı geliştirmek, tedarik zincirini kontrol etmek, müşteri taleplerine yönelik pazarlama ve satış planları hazırlamak ve ilgili dış paydaşlarla koordinasyon ve iletişimini sağlamaktan oluşmalıdır.
- *Likidite yönetimi güçlendirilmeli:* Şirketler, bulundukları pazar ve sektör dinamiklerini veriler, analizler ve uzman görüşleriyle değerlendirerek gider ve gelir risklerini ortaya koyan senaryolar hazırlamalıdır.
- *Tedarik zincirini dengede tutulmalı:* Şirketler, tüm tedarik zinciri boyunca mevcut ya da olası ürün temini için bir envanter çıkarmalı ve aksamaları belirlemelidir.
- *Şirketler müşterilerine yakın olmalı:* Müşterilerin talepleri dikkate alınmalı, onlara yönelik uygulamalar yapılmalıdır.
- *Yapılan planlar uygulanmalı:* Bu bağlamda şirketler, simülasyonlardan yararlanabilir. Böylece yeni koşullar için tahminde bulunulabilir.
- *Toplumsal hizmetler derinleştirilmeli:* Şirketler içinde bulunduğu topluma yönelik destek mekanizmaları oluşturmalıdır. Bu kapsamda şirketler, sosyal sorumluluk politikalarına başvurabilir (McKinsey, 2020).

ILO'nun (2020) yayınladığı, COVID-19 ve çalışma yaşamına yönelik gözlem notuna göre, düşük ve alt-orta gelirli ülkeler politika önlemleri kapsamında beş ana zorluk ele alınmalıdır;

- Artan enfeksiyon sayılarının neticesinde sağlık, sosyal ve ekonomik politika müdahaleleri arasında doğru sırayı ve dengeyi bulmak gerekmektedir.
- Politika müdahaleleri etkin ve verimli hale getirilmeli ve devamlılığı sağlanmalıdır.
- Yükselmekte ve gelişmekte olan ülkelerdeki, canlandırma açığı kapatılmalıdır.

- Kayıt dışı işçiler, gençler ve kadınlar da dahil olmak üzere ağır darbe almış ve kırılgan kesimler için politika destekleri ihtiyaçlara uygun hale getirilmelidir.
- Krizle mücadele kapsamında, politika önlemleri için etkin bir mekanizma olarak, sosyal diyaloglardan yararlanılmalıdır.

50’den fazla çalışanı olan işyerlerinde ise işyerinde kurulması zorunlu olan İş Sağlığı ve Güvenliği kurullarının COVID-19’a yönelik olarak işe geliş, gidiş, işyeri ve çalışma alanlarında alınacak önlemleri belirlemesi ve bu kapsamda önerdikleri tedbirlerin alınmasını sağlamaları ve süreci izlemeleri gerekmektedir (TMMOB, 2020).

2.2.1. İşletmelerin COVID-19 Pandemisine Yönelik Uygulamaları

Dünyanın COVID-19’a karşı en hızlı tepkisi, işyerlerinin dönüşümü ile sonuçlanmıştır. Buna göre evden çalışmak yeni normal hale gelmiş ve dijitalleşme müşteriler ile firmanın arasında olmanın yanı sıra, çalışan ile işveren arasında da gerçekleşmeye başlamıştır (Kirby, 2020). Şirketler de ekonomik zorluklar nedeniyle ve olası risklerin farkında olduğundan çalışanlarına yönelik uzaktan çalışma, ücretsiz izin verme veya işten çıkarma gibi uygulamalarla gündeme gelmiştir (Akbaş Tuna ve Türkmendağ, 2020).

2.2.1.1. Uzaktan Çalışma

Evde çalışma ve uzaktan çalışma kavramları birbiriyle karıştırılmamalıdır. Evde çalışma kendi içinde birçok atipik çalışma şeklini barındırabilir (Karadeniz, 2011). Evde çalışma, ailesindeki bakıma ihtiyaç duyan bir kişiye bakma şeklinde gerçekleşebileceği gibi, bir işverenin bazı işlerini parça başı kendi evinde yapmak şeklinde veya bir başkasının evinde de gerçekleştirilebilir (Kandemir, 2014). Bu çalışma biçimi 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu’nda “Evde İş Sözleşmesi” başlığı altında 461-469. Maddeleri ile düzenlenmiştir (Özveri, 2020).

Uzaktan çalışma ise İş Kanunun 14. maddesinde “Çağrı üzerine çalışma ve uzaktan çalışma” başlığı altında tanımlanmıştır. Uzaktan çalışma, mutlaka bir fiziksel kurum/şirket merkeziyle bağlantılı çalışmayı gerekli kılmaktadır. Evden çalışma ise bu zorunluluğu mutlak olarak kapsamaz (Yazıcı, 2020). Buna göre işletmelerin pandemi nedeniyle gerçekleştirdiği çalışmayı “uzaktan çalışma” olarak ele almak yerinde olacaktır.

Uzaktan çalışma, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 14. maddesinin 4. fıkrasında, “işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisi” olarak tanımlanmıştır. Buna göre yapılacak iş sözleşmesinde; işin yapılma şekli, tanımı, işin süresi ve yeri, ücret ve ücretin ödenmesine ilişkin hususlar, işveren tarafından sağlanan ekipman ve bunların korunmasına ilişkin yükümlülükler, işverenin işçiyle iletişim kurması ile özel ve genel çalışma şartlarına dair hükümler yer almalıdır (RG, 2003). Normal şartlarda işçinin yalnızca uzaktan çalışmayı reddi işverenin iş sözleşmesini feshi için “geçerli” bir sebep oluşturamaz, işveren değişikliğin geçerli bir sebebe dayandığını ispat etmelidir. Salgın hastalık gibi zorunluluk hallerindeyse “geçerli neden” şartının gerçekleştiği savunulabilir (Yönt, 2020).

Deloitte'in (2020), gerçekleştirdiği “İşin Geleceği: Uzaktan Çalışma Sisteminde Organizasyonel Dayanıklılığı Korumak” raporuna göre, Türkiye’de pandemi öncesinde uzaktan çalışma uygulamasına sahip olan şirketlerin oranı %24,2 iken, şirketlerin %75,8’i uzaktan çalışma uygulamasına sahip olmadığını belirtmiştir. Pandemi sürecinde ise şirketlerin %48,7’si uzaktan çalışmaya geçmiştir. Çıkan sonuçlara daha ayrıntılı bakmak gerekirse;

- Uzaktan çalışma sürecine geçişte en çok zorlanılan konunun %43 oranla “kültür ve alışkanlıklar” olduğu görülmekte, bu oranı organizasyonel yapılanma, müşteri beklentileri ve teknoloji altyapısı izlemektedir.
- Evden çalışma uygulamasında “kültür ve alışkanlıklar” bağlamında en çok zorlanan birimlerin, sürekli hareket halinde olmanın verdiği enerji ile beslenen satış ve insan kaynakları departmanı olduğu gözlenmektedir (Deloitte, 2020).

Mercer Türkiye ve PERYÖN (2020) iş birliğinde gerçekleştirilen “Koronavirüs Salgının İş Hayatına Etkisi” araştırmasının sonuçları göstermiştir ki uzaktan çalışma sürecine geçişin getirdiği en büyük zorluklar arasında (%40,7) çalışan motivasyonunu sağlama ilk sırada gelmektedir. Çalışanların performans yönetim süreci, teknolojik altyapı eksikliği, iletişim ve evde çocuklar ile çalışma öne çıkan diğer zorluklar olarak sıralanmaktadır.

Akbaş Tuna ve Türkmendağ'ın (2020) yaptığı “COVID-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler” adlı çalışmada ise öne çıkan sonuçlar şu şekildedir;

- Evden çalışmada yaşanan sorunlara yönelik bazı kategoriler oluşturulmuştur. Bu kategoriler iş yapısı ile ilgili sorunlar, çalışma koşulları, iletişim aksaklıkları, bedensel ve psikolojik sorunlardır.
- Evden çalışmaya geçilmesi ile en önemli farklılıklardan birisi de mesai saati kavramının esnemesi olmuştur.
- Bazı çalışanlar, evde iş yükünün artması, ev çalışma ortamının çalışmaya uygun olmaması, işyerindeki düzeninin bozulması, iş konusunda gelecek kaygısı ve belirsizlik, işten çıkarmalar olması, işyerinde olduğu gibi sosyal ortamda çalışamama nedeniyle motivasyonlarının düştüğünü belirtmiştir.
- Bazı çalışanlar evden çalışmanın motivasyonlarını arttırdığını belirtmiştir. Motivasyon artıran unsurlar arasında maddi avantaj sağlaması, evde daha fazla vakit geçirebilme, zaman tasarrufu sağlaması ve ev işlerine vakit ayırabilme, güvenli ve sağlıklı bir ortamda olma bulunmaktadır (Akbaş Tuna ve Türkmendağ, 2020).

Bu bağlamda, uzaktan çalışmanın çalışanlar açısından motivasyonu arttıran ve motivasyonu azaltan yönlerinin olduğu görülmektedir. Uzaktan çalışma neticesinde çalışma şartlarının uzadığı, evde iş yükünün arttığı, kaygı ve belirsizliğin olduğu görülmektedir. Öte yandan zaman tasarrufu ve güvenli bir ortam sağladığı da yadsınamamaktadır.

2.2.1.2. Ücretsiz İzin

7244 sayılı ve 16.4.2020 tarihli “Yeni koronavirüs (COVID-19) salgınının ekonomik ve sosyal hayata etkilerinin azaltılması hakkında Kanun ile bazı Kanunlarda değişiklik yapılmasına dair Kanun” ile çalışma hayatına işverenin, tek taraflı ücretsiz izin kullandırma olanağı girmiştir (Alp, 2020). 7244 numaralı kanuna göre, “Bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren üç aylık süreyi geçmemek üzere işveren işçiyi tamamen veya kısmen ücretsiz izne ayırabilir. Bu madde kapsamında ücretsiz izne ayrılmak, işçiye haklı nedene dayanarak sözleşmeyi fesih hakkı vermez” maddesi getirilmiştir.

2.2.1.3. Yıllık İzin

Salgın nedeniyle işverenin, yönetim hakkı kapsamında çalışanlara, ücretli izin vermesi mümkündür ve Yıllık Ücretli İzin Yönetmeliği'nin 10. maddesi ile işverenin toplu izin uygulaması yapabileceği hüküm altına alınmıştır (Şahin, 2020). Bu maddeye göre, “İşveren veya işveren vekili Nisan ayı başı ile Ekim ayı sonu arasındaki süre içinde, işçilerin tümünü veya bir kısmını kapsayan toplu izin uygulayabilir” ve “Toplu izin dönemleri, bu dönemlerde henüz yıllık ücretli izin hakkını kazanmayan işçileri de kapsayacak şekilde belirlenebilir” (RG, 2004). Toplu izin kullandırılması durumunda, kullandırılan bu izinlerin çalışanların senelik ücretli izinlerinden ve izin hak etmeyenlerin ise gelecek yılki senelik izin hakkından mahsup edilmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir (Çolak, 2020).

2.2.1.4. Kısa Çalışma Ödeneği

Kısa çalışma ödeneği, “genel ekonomik, sektörel, bölgesel kriz veya zorlayıcı sebeplerle işyerindeki haftalık çalışma sürelerinin geçici olarak en az üçte bir oranında azaltılması veya süreklilik koşulu aranmaksızın işyerinde faaliyetin tamamen veya kısmen en az dört hafta süreyle durdurulması hallerinde, işyerinde gelir desteği sağlayan bir uygulamadır” (İŞKUR, 2020). Bu ödenek, üç ayı aşmamak üzere sigortalı çalışanlara, çalışmadıkları dönem için uygulanır. Bu kapsamda Koronavirüs zorlayıcı bir sebep olarak kabul edilmektedir (Neziroğlu, 2020).

İşyerinde kısa çalışma uygulaması için, “İşverenin; genel ekonomik, sektör bazlı, yerel kriz veya zorlayıcı sebeplerle işyerindeki çalışma süresinin durduğu veya önemli ölçüde azaldığı yönünde İŞKUR’a başvurulması ve İş Müfettişlerince yapılan kısa çalışmaya uygunluk tespiti sonucu işyerinin bu süreçlerden etkilendiğinin tespit edilmesi gerekmektedir (İŞKUR, 2020). Çalışanın kısa çalışma ödeneğinden yararlanabilmesi için ise;

- İşverenin kısa çalışma talebinde bulunması ve iş müfettişlerince yapılacak inceleme sonucunda uygun bulunması,
- Kısa çalışmaya tabi tutulan çalışanın kısa çalışmanın başladığı tarihte prim ödeme şartlarını ve çalışma sürelerini sağlamış olması (COVID-19 nedeniyle

yapılan kısa çalışma başvurularında, son 60 gün için hizmet akdine tabi olmak kaydı ile son 3 yıl içinde 450 gün prim ödemiş olması),

- İş müfettişlerince yapılacak inceleme sonucunda kısa çalışmaya katılacak kişiler listesinde çalışanın bilgilerinin bulunması gerekmektedir (İŞKUR, 2020).

2.2.1.5. Telafi Çalışması

İşveren tarafından, ücretli ve ücretsiz izin seçenekleri ile sonuç alınamaması halinde zorunlu nedenlerle (salgın hastalık gibi) işyerinde normal çalışma sürelerinin önemli ölçüde altında çalışılması kararı verilirse veya işi durdurmak zorunda kalınır ise “telafi çalışması” yoluna gidilebilir (Çolak, 2020). Bu bağlamda, İş Kanunun (2003) 64. maddesine göre, “Zorunlu nedenlerle işin durması, ulusal bayram ve genel tatillerden önce veya sonra işyerinin tatil edilmesi veya benzer nedenlerle işyerinde normal çalışma sürelerinin önemli ölçüde altında çalışılması veya tamamen tatil edilmesi ya da işçinin talebi ile kendisine izin verilmesi hallerinde, işveren dört ay içinde çalışılmayan süreler için telafi çalışması yaptırabilir”.

2.2.1.6. Fesih Yasağı

Resmî gazetede yayınlanan, COVID-19 salgınının ekonomik ve sosyal hayata olan etkilerinin azaltılmasına yönelik çıkarttırılan 7244 nolu Kanuna göre 22.5.2003 tarihli ve 4857 sayılı İş Kanunu’na geçici bir madde eklenmiştir. Bu maddeye göre, “Her türlü iş veya hizmet sözleşmesi, bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren üç ay süreyle 25 inci maddenin birinci fıkrasının (II) numaralı bendinde ve diğer kanunların ilgili hükümlerinde yer alan ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzeri sebepler dışında işveren tarafından feshedilemez”. Bu yasak 1 Temmuz 2021 tarihi itibarıyla kaldırılmıştır.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İşletmelerin birçok mevcut uygulamayı bırakıp yenilerine yöneldikleri COVID-19 pandemisi döneminde, değişimlerin gerçekleştiği yönetim uygulamaları alanlarından biri de -belki de bütün süreçlerin koordinasyonundaki merkezi rolü sebebiyle en önemlisi- insan kaynakları yönetimi olmuştur (İlhan, 2020). İnsan kaynakları planlaması (İKP),

aday araştırma, bulma ve seçimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, ödül ve ücret yönetimi, çalışan sağlığı ve iş güvenliği gibi İKY işlevlerini yürüten İK departmanının (Gürbüz, 2018), genel olarak insan unsuru ile ilgili olay ve olguları ele alması sebebi ile bu süreçte, işletme içerisinde sağlam bir yapılanmaya ihtiyacı vardır (Şimşek ve Öge, 2011). İKY'nin karşılaştığı, COVID-19 salgınından kaynaklı en göze çarpan zorluklarından biri yeni ve mevcut çalışanların, uzaktan çalışma ortamına geçişi ve insan temasını sınırlandıran işyeri politikaları ve prosedürlerindeki değişimlerdir (Carnevale ve Hatak, 2020).

İK uzmanları, sadece salgın sırasında çalışanların sağlığı ve refahı ile ilgilenmekle kalmamakta, aynı zamanda işten çıkarılmış veya izinli milyonlarca işçiye teselli verme ve evrak işlerini yapma zorluğu altındadır (Lewis, 2020). Aynı zamanda bu süreçte İK'nın, izolasyon, yüz yüze iletişim eksikliği ve talepteki düşüşlerle ilişkili performans ve refah risklerini göz önünde bulundurması gerekir (Calvard, 2020). Dijitalleşme ile ortaya çıkan dönüşüm yeni normal haline geldikçe, kurumsal kültür ve liderlik becerilerine de odaklanmak gerekmektedir (Kirby, 2020). Sanal olarak kültür yaratmak, ortak konumdaki ortamlarda olduğu kadar basit değildir, ancak mümkündür (Rice, 2020).

Krizler işletmelerin politika ve uygulamalarını da etkilemektedir. Akbaş Tuna ve Çelen'in (2020), "COVID-19 Salgın Hastalık Sürecinin İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerindeki Etkileri" adlı çalışmalarında, 51 İnsan Kaynakları Uzmanı, İnsan Kaynakları Yöneticisi ve Firma Yetkilisi ile yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre firmaların salgın hastalık döneminde:

- Elektronik insan kaynakları uygulamalarına ağırlık verdiğini,
- Çevrimiçi iletişim ağı sayesinde, çalışanlara moral sağlama ve iş birliği gerçekleştirme gayreti içerisinde oldukları,
- Yeni döneme uyum sağlamak için devletin ve DSÖ'nün konuyla ilgili kurallarını uygulamaya geçirme gayreti içerisinde oldukları,
- Nitelikli işgücünün elde tutulmasını sağlamak amacıyla kariyer planlaması, ücret, motivasyon ve moral uygulamalarının oldukça önemli olduğu,

- Süreçte evden çalışma modelinin ağırlık kazanmasıyla, işlerin mümkün olduğunca elektronik ortamlarda yürütüldüğü,
- İşgörenlerin sahip olduğu sorumlulukların ve görev tanımlarının da değişime uğradığı görülmektedir.

Aarhus Üniversitesi (2020), İskandinavya ülkelerinde, çoğunluğu İK profesyonellerinden oluşan 1238 katılımcı ile anket gerçekleştirmiştir. “COVID-19 Salgını Zamanlarında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları” adlı çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Katılımcıların %45,1'i COVID-19 salgını nedeniyle iş türlerinde (örneğin görevleri) bir değişiklik yaşamışlardır.
- Katılımcıların %50,9'unda, COVID-19 salgını nedeniyle iş yapış şekillerinde bir değişiklik meydana gelmiştir.
- Katılımcıların %45,1'i COVID-19 salgınından bu yana, iş sorumluluklarıyla ilgili herhangi bir değişiklik olduğunda kendilerine danışıldığını belirtmiştir.
- Katılımcıların yarısından biraz fazlası (%56,4), COVID-19 salgınından bu yana işyerlerinin yönetiminde veya organizasyonunda değişiklikler yaşamıştır.
- Ankete katılanların dörtte üçü (%75,5), COVID-19 salgını nedeniyle, işlerinde evdeki diğer sorumlulukları yerine getirmek için yeterli esnekliğe sahip olduklarını belirtmiştir.

Yukarıda belirtilen çalışmaların da gösterdiği gibi pandemi süreci muhtemelen değişimin hızını artıracak ve işin geleceğini yeniden şekillendirecektir. COVID-19'dan önce bile var olan, otomasyonun artışı, yapay zekânın yükselişi ve makine öğrenimi, bu süreçte iş yapma şeklinden, kullanılan araçlara kadar etkisini gösterecektir (Li, Ghosh ve Nachmias, 2020).

İnsanların hayatlarına yeni uygulamalar ve yeni görüşler kazandıran pandemi döneminde, örgütlerin faaliyetlerini sürdürmesi ve faaliyetlerinin altyapısını oluşturan işgücü konusunda yapması gerekenler, son derece önem teşkil etmektedir (Akbaş Tuna ve Çelen, 2020). Bu kapsamda, COVID-19 öncesi yapılan sosyal aktiviteler yeniden

çerçevesinde gerçekleştirilebilir/düzenlenebilir veya benzer aktiviteler sanal bir platformda gerçekleştirilebilir, böylece çalışanların sosyal olarak dışlanmış hissetmelerinin önüne geçilebilir (Schuerkens, 2020). Çalışmanın şimdiki kısmında, İK fonksiyonlarına değinilecek ve COVID-19'un bu fonksiyonlar üzerinde ne gibi değişiklikler yarattığı ele alınacaktır.

2.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan Kaynakları Planlaması (İKP), örgütsel hedeflerin yerine getirilebilmesi için ihtiyaç duyulan işgücünün, nitelik ve nicelik bakımından analiz ve tespit edilme sürecidir (Gürbüz, 2018). İKP ile mevcut işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak gelecekte firmanın ihtiyaç duyacağı insan kaynaklarının niteliği ve niceliği belirlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2000).

İKP; örgütteki beceri ve yetenek düzeylerinin belirlenmesini ve işten uzaklaştırma, emeklilik, nakil, terfi, hastalık gibi örgütten ayrılmalarla işe devamsızlık ve diğer başka sebeplerden dolayı ortaya çıkan boşalmalara yönelik öngörülerini içermektedir (Şimşek ve Öge, 2011). İK planlaması yapılırken, iş gücü piyasası analiz edilmeli, hükümet düzenlemeleri gözden geçirilmeli, ülkedeki ekonomik durum ve bulunulan bölgedeki işgücü dikkate alınmalıdır (Gürbüz, 2018).

COVID-19 pandemisinin İKP üzerinde de etkileri olmuştur. Bu kapsamda pandemi, bazı sektörlerde ihtiyaç duyulan işgücü sayısının artmasına neden olurken bazı sektörlerde ise çalışanların işten çıkartılmasına sebep olmuş ve aranan niteliklerde farklılaşmaya yol açmıştır. Örneğin salgın döneminde, sağlık hizmetleri, gıda, eczane, perakende ve tedarik zinciri gibi endüstriler, hizmetlerine yönelik ani bir ihtiyaçla karşı karşıya kalmış, ani artan talebi karşılayabilmek için, bu şirketler çok sayıda ek çalışan işe almak zorunda kalmıştır (Zojceska, 2020).

Eular Hermes ve Allianz (2020) tarafından gerçekleştirilen, Dünya genelinde COVID-19'dan etkilenen sektörlerle yönelik yapılan araştırmaya göre ulaştırma, elektronik ve otomotiv sektörü süreçten olumsuz etkilenmiştir. Bu bağlamda karantinanın etkisi ile havayolu şirketleri ciddi zarar görmüştür. Öteki yandan salgın, zaten halihazırda yapısal zorluklarla boğuşan otomotiv sektörünü de olumsuz etkilemiştir.

2.3.2. İşgören Bulma ve Seçme

İşgören seçimi, işi en iyi şekilde yapabilecek, işletmenin kültürüne ve hedeflerine uygun adayların bazı sistematik araçlar ile belirlenmesi sürecidir (Gürbüz, 2018). Önemli bir işlemdir çünkü işletmenin ekonomik hayattaki sürekliliğini sağlayacak çalışanların seçim sürecini oluşturmaktadır (Şimşek ve Öge, 2011). İşgören bulma ve seçme de işlerin niteliği belirlenir, ardından işgören gereksinmesi, unvanları ve niteliği saptanır, görüşme, psikoteknik uygulama, teknik deneme ile sağlık denetimi yapılır ve adayın başvurduğu işe ilgisi ölçülür (Sabuncuoğlu, 2000). İşgören temin süreci, örgütün büyüklüğüne, işin özelliklerine, işgören temin ve seçim politikasına göre değişiklikler gösterebilmektedir (Gürbüz, 2018). Yapılan başvurular içerisinde çağrılacak adaylar belirlendikten sonra bu adaylar ile görüşme gerçekleştirilmektedir (Arıcı, 2019).

Çekicilik-seçme-yıpratma teorisi, insanların değerleri, kişilikleri ve ihtiyaçları ile özellikle uyumlu olan organizasyonlara/örgütlere ilgi duyduklarını, buna karşılık organizasyonların/örgütlerin ise örgütsel kültür ve değerlere uyan niteliklere sahip kişileri işe aldıklarını ileri sürmektedir. Çalışanlar açısından bu beklentiler, COVID-19 sürecine adapte olurken, etkileşimi sınırlayan fiziksel mesafe kurallarına uymak zorunda kaldıkları için olumsuz olarak etkilenmiştir (Schuerkens, 2020). Bu bağlamda, koronavirüs salgını, işe alım endüstrisini de değiştirmiştir. Aslında burada 3 önemli değişiklik vardır (Zojceska, 2020). Bu değişiklikler;

Firmaların işe alım ihtiyaçlarındaki değişiklikler: Dünyanın dört bir yanındaki ülkelerde uygulanan kilitlenme ve tecrit politikaları nedeniyle birçok şirket kapanmak veya küçülmek zorunda kalmıştır. Sonuç olarak, birçok kuruluş kriz sona erece kadar işe alımlarını askıya almıştır (Zojceska, 2020). Yine bu süreçte, işten çıkartma maliyeti düşürmek adına başvuru yöntemleri arasındadır ancak bu yöntemden mümkün olduğunca kaçınılması gerekmektedir. Petzer (2020), İşten çıkarmaları sınırlamak için bazı önerilerde bulunmuştur. Bu öneriler;

- Panik yapılmamalı ve aşırı tepki verilmemelidir.
- Ürün veya hizmet hattı uyarlanmalıdır.
- Çalışanlarla açık iletişim kurulmalı ve onlara danışmanlık yapılmalıdır.
- Esnek çalışma imkânları sunulmalıdır.

- Ücret bordrosu farklı şekillerde düşürülmelidir.
- Güçlü liderlik kurulmalı ve net bir vizyon belirlenmelidir.
- Tanıma ve ödüllendirme yapılmalıdır.
- Çalışanlar yeniden organize edilmelidir.

İşe alma şeklindeki değişiklikler: 1990'lardan, 2000'li yılların ortalarına kadar, işe alım uzmanları, çalışan seçmek için sonsuz özgeçmişler ve gazete ilanlarını gözden geçirmekteydi (People Fluent, 2020). Bu süreçte ise uzaktan işe alım ön plana çıkmıştır. Uzaktan çalışmanın ve uzaktan işe almanın bir sonucu olarak, yetenek bulmak daha verimli hale gelmiştir ve işletmenin konumuyla ilişkisine bakılmaksızın her yerden işe almanın kapıları açılmıştır. İşe alım uzmanları ve adaylar neredeyse her zaman ve her yerde buluşabildiğinden, uzaktan işe alma, eşi benzeri olmayan bir kolaylık sağlamaktadır (Gang, 2020).

İş piyasasındaki değişiklikler: COVID-19 pandemisini işgücü piyasasına olan etkisi ilkin işsizlik oranlarında olmak üzere sosyoekonomik değişimlerin yaşanmasına sebep olmuştur. Bu süreçte, işgücü piyasasında derinden etkilenen bazı belirli gruplar olmuştur. Bu grupların başında gençler ve kadınlar gelmektedir. İşgücü piyasalarına etkisini azaltacak tedbirler kapsamında, kamu ve özel sektörde esnek çalışma ve uzaktan modelleri hayata geçirilmiştir (Koca, 2020).

2.3.3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme bireyin iş hayatı boyunca devam eden bir süreçtir (Gürbüz, 2018). Eğitim ve geliştirme kavramları birbiriyle karıştırılmamalıdır. Eğitimin amacı, çalışana gereksinim duyduğu konular hakkında beceri, bilgi, yeni davranış ve tutum kazandırmakken geliştirmenin amacı, çalışanın yerine getirdiği işini ve örgütünü daha kapsamlı olarak görebilmesini sağlamaktır (Şimşek ve Öge, 2011). Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, belirli bir sınıf ortamında planlı olarak gerçekleştirilebileceği gibi biçimsel olmayan yöntemlerle de yapılmaktadır. Gerek iş başında, gerekse uzaktan eğitim şeklinde uygulanabilmektedir (Gürbüz, 2018).

Küresel COVID-19 salgını yüz yüze etkileşimi sınırlamaya devam ederken, uzaktan öğrenme çözümleri şirketlerin büyümeye devam etmesini sağlamaktadır. E-Öğrenim,

çevrimiçi öğrenme, uzaktan eğitim ve hatta sanal değişim, çalışanları uzaktan eğitime hazırlamak için kullanılan ana araçlardan bazılarıdır (Designing Digitally, 2020).

Eğitim uzmanları tipik olarak yeni teknolojileri benimsemeye ön saflarda yer almıştır. COVID-19 sonrası bir işyerinde, bunu yapmak uzmanlar için daha da önemli olacaktır (McBride, 2020). Çünkü iş gücünün tamamı veya çoğu uzaktan çalışmaya geçerse, İK temsilcileri çevrimiçi güvenli uygulamaları açıklayan ve insanlara üretken kalmaları için ipuçları veren eğitim oturumları planlamayı gerekli görebilir (Partida, 2020).

Simplilearn (2020), dünya genelinde yaptığı (araştırmanın %39'u Hindistan'dan, %41'i ABD'den katılımcıları kapsamaktadır) araştırmadan elde edilen temel bulgulara göre COVID-19'dan önce:

- Ankete katılanların %93'ü, şirketlerinin çalışanlarına beceri eğitimi verdiğini söylemiştir.
- Ankete katılanların %70'i, eğitim programlarının ya sadece sınıf için ya da sınıf ve çevrimiçi bileşenlerin bir kombinasyonu olduğunu belirtmiştir.
- Yanıt veren kuruluşlarda çalışanlara sunulan fonksiyonel eğitimler arasında dijital operasyonlar (%66), teknoloji / yazılım (%64), dijital pazarlama (%53) ve yapay zekâ/ veri bilimi (%45) bulunmaktadır.

COVID-19'dan sonra:

- Pandemiden önce kuruluşlarında çalışanlarına fiziksel sınıf becerileri eğitimi veren katılımcıların %86'sı bu eğitim oturumlarını çevrimiçi platformlara taşımıştır.
- Kuruluşları çalışan becerileri eğitimi oturumlarını çevrimiçi olarak değiştiren katılımcıların %82'si, çevrimiçi oturumların en az sınıf oturumları kadar etkili olduğunu söylemiştir.
- Katılımcıların %40'ı, kuruluşlarının çevrimiçi eğitime kalıcı bir geçiş yapmayı beklediğini söylerken, fiziksel sınıflara geri dönmeyi planlayan %18 oranındadır. Katılımcıların %42'si henüz emin olmadıklarını belirtmiştir.

- Pandemi sonucunda önceliklendirilen konular fonksiyonel eğitim; yapay zekâ/ makine öğrenimi (%44), dijital pazarlama (%42), bulut bilişim (%42) ve siber güvenlik (%40) olarak değişmiştir.
- Pandemi öncesi ve sırasında çalışan becerileri eğitimi bütçeleri sorulduğunda, %8'i bütçelerinin arttığını, %34'ü bütçelerinin azaldığını ve %58'i aynı kaldığını belirtmiştir.

Acacia Learning (2020), COVID-19 salgınının öğrenme ve gelişim gereksinimlerini nasıl değiştirebileceği ve geliştirebileceği konusuna yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma, Birleşik Krallık (%72) ve Suudi Arabistan'da (%22) çeşitli sektörlerdeki KOBİ'leri (%49) ve daha büyük kuruluşları (%53) yansıtmaktadır/kapsamaktadır. Çalışmanın sonucunda elde edile veriler ise şu şekildedir:

- İşletmelerin COVID-19'dan önce eğitim ve gelişim için (%82) sınıf temelli etkinlikleri tercih ettikleri görülmektedir. COVID-19'dan sonra ise bu oran %58'e düşmüştür.
- Katılımcıların %7'si eğitim bütçelerinin 2021'de artmasını beklerken, %60'ı eğitim bütçelerinin düşmesini beklemektedir.

COVID-19'un dijital eğitime geçişi nasıl etkileyeceğini söylemek için henüz erkendir. Ancak bu süreçte, insanları güvende tutmak ve riski azaltmak için, dijital öğrenmenin ön planda olduğu söylenebilir (Kshirsagar vd, 2020).

2.3.4. Performans Yönetimi

Performans değerlendirmenin, geliştirmeye, değerlendirmeye ve yasal gereklilikleri karşılamaya yönelik, üç temel amacı vardır (Gürbüz, 2018). Performans değerlendirme ile işgörenin belirli bir zamanda ortaya koyduğu performans değerlendirilerek, başlangıçta belirlenen standartlara/hedeflere ne derecede ulaşmış ulaşılmadığı tespit edilir (Gürbüz, 2018). İş ya da görevin yerine getirilmesiyle elde edilen sonuçlar olumlu olması halinde, kişinin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği dolayısıyla yüksek bir performansa sahip olduğu, aksi durumda ise, performansının düşük olduğu ya da çalışanın başarılı olmadığı kabul edilir (Şimşek ve Öge, 2011).

COVID-19 pandemisi, kuruluşların çalışma şeklini değiştirmiştir. Birçok işletmede, çalışma süresinde azalma ve izne çıkarma gerçekleştirilmiş, koyulan hedeflerde

değişikliğe gidilmiş, hatta işten çıkarmalar yaşamıştır. Bu nedenle organizasyonların performans yönetim sistemlerini yeniden değerlendirmeleri gerekmiştir (Dorniak-Wall, 2020). Çalışanların nasıl adil bir şekilde değerlendirileceğini ve ödüllendirileceğini anlamak, en iyi zamanlarda bile zordur. Bu krizde yöneticiler, görevi daha da zorlaştıran koşullarla karşı karşıyadır (Mackenzie, Wehner ve Kennedy, 2020). Bu koşullara bazı çalışanların uzaktan çalışmaya geçmesi örnek olarak verilebilir. Performans değerlendirmesinin amacı, neticede çalışanları çalışmaları için nasıl ödüllendireceklerini saptamaktır. Bu da, ödeme yapılarının evden çalışmanın gerçekliğine adapte olması gerektiği anlamına gelmektedir (Pimentel, 2020).

Aarhus Üniversitesi'nin hazırladığı (2020), "COVID-19 Salgını Zamanlarında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları" adlı raporda şirketlere sorulan "kuruluşunuzdaki performans değerlendirme süreçlerinin şu anda temel amacı nedir?" sorusuna katılımcıların çoğu, kuruluşlarının performans değerlendirme sürecinin amacını eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda COVID-19 sürecinde performans değerlendirme, performans kontrolünden ziyade eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemeye evrilmiştir. Mackenzie, Wehner ve Kennedy (2020) ise "Pandemi Sırasında Performansı Nasıl Değerlendirirsiniz" adlı çalışmasında performans değerlendirmeye yönelik birtakım adımlar belirlemiştir. Bu adımlar şu şekildedir:

1. Adım: Çalışanlar hakkında kritik kararlar vermeden önce etkili kriterlerin tanımlanmasını içermektedir. Çalışanları değerlendirmek için kullanılan kriterlerdeki belirsizlik, önyargılı sonuçlara yol açarken, dikkatlice geliştirilmiş ve açıkça tanımlanmış kriterler oyun alanını eşitlemeye yardımcı olabilmektedir. COVID-19 sebebiyle çalışanlar üzerinde oluşan yükün, etkisini azaltmak için eski kriterler yerine mevcut koşullara göre ödüllendirme dikkate alınmalıdır.

2. Adım: Tüm karar alıcıları sıralamayı içermektedir. Kararlar genellikle ortak bir bağlamda alınır. Şirket politikalarının değerlendirme kriterleri hakkında net olması yeterli değildir. Değerlendirme yapan herkesin sadece aynı kriterleri kullanması değil, aynı zamanda bunların aynı tanımları anlaması ve paylaşması kritik önem taşımaktadır.

3. Adım: Başkalarını tutarlı ve adil olmaya teşvik etmeyi içermektedir. Yöneticileri performansı tartışırken birbirlerini izlemeye teşvik edilmesini kapsamaktadır.

2.3.5. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, işgörenlerin kariyer becerilerini ve ilgilerini keşfetmelerine ve geliştirmelerine yardımcı olmaya ve örgütsel ihtiyaçlarla bireysel kariyer tercihlerini bütünleştirmeye yönelik sistematik ve planlı çalışmaların tümüdür (Gürbüz, 2018). Kariyer yönetiminin insan kaynakları yönetimi açısından ayırıcı özelliği, çalışanların örgüt içindeki hareketliliklerinin sağlanması ve böylece motive olmalarıdır (Şimşek ve Öge, 2011). COVID-19'un çalışanların kariyeri üzerinde de etkileri olmuştur. Bu kapsamda, COVID-19 salgınının dünyadaki birçok insan için kariyer şoku yaşatacağını belirten Akkermans, Richardson ve Kraimer (2020), COVID-19'un kariyerinin farklı evresinde olan çalışanları değişik şekillerde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Buna göre:

- Covid-19 salgınının, küresel krizdeki ilk deneyimleri olabileceğinden, özellikle gençler ve kariyerine yeni başlayanlar için uzun vadeli psikolojik etkileri olabilmektedir.
- Kariyerinin ortasındaki işini kaybeden bireyler için yeni bir iş bulmak daha fazla zaman alabilir.
- Kariyerinin sonunda olan bireyler için sonuçları düşünüldüğünde ise yaşlılar arasında daha yüksek ölüm oranları ve ekonomik etkileri dikkate alındığında, pandemi daha da stresli olabilir. Bazı çalışanlar emeklilik planlamasına başlamak için bu fırsatı değerlendirebilir, bazı çalışanlar ise emekliliğe çıkartılabilir.

2.3.6. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi

Ücret yönetim süreci; bir örgütte adil, rekabetçi ve yeterli bir ödül ve ücret sisteminin kurulmasını mümkün kılan yapı, politika, uygulama ve sistemlerden oluşmaktadır (Gürbüz, 2018). İş değerlemesi ise bir tek işin değerini belirleme işlemidir, iş analizleri ve iş tanımlarından faydalanılarak işlerin nisbi değerleri saptanmakta ve işin en düşük ile en yüksek ücret sınırı ortaya konulmaktadır (Şimşek ve Öge, 2011). İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İnsan Kaynakları Araştırma Merkezi'nin (2020) pandemi sürecinde alınan istihdam tedbirlerinin çalışanların "ücret ve yan haklarına" nasıl yansıdığının incelendiği araştırma sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir:

- Özellikle KOBİ’lerde çalışan, yüksek eğitilmiş beyaz yakalı yönetici pozisyonundaki kişilerin yan hakları ve ücretlerinde kayda değer bir azalmanın olmadığı, yöneticilik görevi olmayanların ise yaklaşık beşte birinin yan hakları ve ücretlerinde düşüş olduğu ortaya çıkmıştır.
- Araştırmaya katılanların %22’sinin ücretleri azalmıştır. Ücretin azalması sebebiyle “işten ayrılmayı düşünenlerin” oranı ise %41’dir.
- Katılımcıların %22’si pandemi sürecinde işverenlerin, bir şekilde “gelir kaybını telafi etmeye çalıştığını” belirtmişlerdir fakat bu telafinin genellikle “tek seferlik” olduğu görülmüştür.
- Katılımcıların %6’sı “hiçbir” yan hakkını; %25’i ise “bazı” yan haklarını alamamışlardır. Pandemi sürecinde yan haklarında değişiklik olan 56 kişinin hemen hemen yarısı (%48’i) çalıştığı örgüte olan güvenin sarsıldığını belirtmişlerdir.
- Pandemi sürecinde zorunlu olarak evden çalışanların ekseriyetle fazla mesai yapmak zorunda kaldıkları görülmektedir.

İş değerlemesi ve ücret yönetiminde, öncelikle mevcut işler önem derecesine göre gruplandırılmakta, daha sonra diğer faktörler de hesaba katılarak adil bir ücret sistemi kurulmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000). İş değerlemesi çalışmalarında, bazen işlerin değerini saptamak esas olmakta, bazen de sadece ücret ön plana geçmektedir (Şimşek ve Öge, 2011).

2.3.7. İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği

İş güvenliği, kavram olarak işin yerine getirilmesinde çalışanların karşılaştığı tehlikelerin azaltılması veya ortadan kaldırılması konusunda işverene düşen yükümlülöklere yönelik teknik kuralların bütünüdür (Şimşek ve Öge, 2011). İKY’nin işlevlerinden birisi de işgörenlerin psikolojik ve bedensel sağlıklarının korunmasını ve güvenli bir çalışma alanı oluşturulmasını esas alan işgören sağlığı ve iş güvenliği çalışmalarıdır (Gürbüz, 2018). Bu kapsamda, çalışanların sağlık ve güvenlik açısından, özellikle meslek hastalıklarına ve iş kazalarına karşı koruma altına alınmasına yönelik çalışmalara yer verilir (Sabuncuoğlu, 2000). İşverenin iş sağlığı ve güvenliği konusunda, tedbir alma

yükümlülüğü İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Kanunu 4. Maddesinin 1. Fıkrasına göre belirtilmiştir. Bu çerçevede işveren;

- Mesleki risklerin önlenmesi, eğitim ve bilgi verilmesi dâhil her türlü tedbirin alınması, organizasyonun yapılması, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması, sağlık ve güvenlik tedbirlerinin değişen şartlara uygun hale getirilmesi ve mevcut durumun iyileştirilmesi için çalışmalar yapar.
- İşyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerine uyulup uyulmadığını izler, denetler ve uygunsuzlukların giderilmesini sağlar.
- Risk değerlendirmesi yapar veya yaptırır.
- Çalışana görev verirken, çalışanın sağlık ve güvenlik yönünden işe uygunluğunu göz önüne alır.
- Yeterli bilgi ve talimat verilenler dışındaki çalışanların hayati ve özel tehlike bulunan yerlere girmemesi için gerekli tedbirleri alır.

İşveren, COVID-19 kapsamında alınacak bireysel önlemler hakkında işçileri bilgilendirmeli, iş yerinde belirli aralıklarla dezenfekte işlemi yaptırmalıdır. Bunun yanında her gün yapılan iş yeri temizliğine daha fazla özen gösterilmeli, virüsü yok edici hijyen ürünler kullanılarak düzenli aralıklarla temizliğin yapılması sağlanmalıdır (Ateş, 2020). Bu süreçte çalışanların da bazı sorumlulukları bulunmaktadır. Çalışanlardan sadakat borcu ve başka çalışanların güvenliğini ve sağlığını tehlikeye düşürmeme yükümlülüğü uyarınca, gösterdikleri takdirde hastalık semptomlarını işverenle paylaşmaları beklenmektedir (Yayla Sapan, Aytuğ Keser ve Özden, 2020).

Bu bölümde COVID-19 pandemisine değinilmiş, belirtiler, alınan önlemler, korunma yolları, iş yaşamına ve İKY uygulamalarına etkileri değerlendirilmiştir. Bölümde ayrıntılı olarak da görüldüğü üzere COVID-19 pandemisi çalışma yaşamında bazı değişikliklere sebep olmuştur. İşletmeler pandemi ile başa çıkabilmek adına yasal düzenlemelerinde etkisiyle çeşitli önlemler almaya çalışmıştır. Bu kapsamda işyerlerinin geçici süreyle kapatılması, uzaktan çalışma uygulamaları, kısa çalışma ödeneği, işyerinde İSG'ye yönelik yeni düzenlemelerin getirilmesi örnek olarak gösterilebilir.

İK'nın bu süreçte işletmelerin yönetim kademesiyle birlikte öncelikli rol aldığı görülmektedir. COVID-19 krizi İKY'yi de yakından etkilemiş, İK uygulamaları ve

prosedürlerinde değişikliğe yol açmıştır. İKP, işgören bulma ve seçme, İSG, eğitim ve geliştirme bu değişimlerden fazlasıyla etkilenen fonksiyonlar olmuştur. Bir sonraki bölümde, insan kaynakları profesyonellerinin gözünden kriz yönetimi ve COVID-19 pandemisine yönelik saha araştırmasına yer verilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın metodolojisi, elde edilen bulgular ve bu bulguların değerlendirilmesi ele alınacaktır.



3. BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI PROFESYONELLERİNİN DEĞERLENDİRMESİYLE KRİZ YÖNETİMİ VE COVID-19 PANDEMİSİNE YÖNELİK SAHA ARAŞTIRMASI

Bu bölümde, COVID-19 kriz yönetiminin İK profesyonellerinin gözünden incelenmesinde belirlenen yöntem, çalışma grubu, veri toplama tekniği, veri analizi açıklanmıştır. Ardından bulgulara, bulguların değerlendirilmesine, sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Metodolojik Yaklaşımı

Çalışma, COVID-19 kriz yönetimi sürecindeki İK profesyonellerinin deneyimlerini ortaya koymayı amaçladığından keşifsel nitel araştırma olarak tasarlanmıştır. Nitel araştırmalar bir konuyu ilk kez, derinlemesine belli bir ortam bağlam veya belli katılımcı türleri özelinde incelediğinde keşif amaçlı olarak tanımlanır (Given, 2021). Nitel araştırmanın belki de en ayırt edici özelliklerinden biri, araştırma katılımcılarının bakış açısından, sorunları belirlemeye, davranışa, olaylara veya nesnelere verdikleri anlam ve yorumları anlamaya olanak sağlamasıdır (Hennink, Hutter ve Bailey, 2020). Bu bağlamda araştırmada, COVID-19 sürecinin İK uygulamalarına yansımaları ve İK profesyonellerinin bu sürece dair deneyimleri hakkında veri toplamak amaçlanmıştır. Mevcut dönemde salgının devam ediyor olması yeni değişiklikleri ve deneyimleri beraberinde getirebilir ancak bu süreçte mevcut etkileri ve deneyimleri keşfetmek de anlamlı olacaktır.

3.2. Veri Toplama

Araştırmada verilerin toplanmasında görüşme yöntemi kullanılmıştır. Nitel görüşmede, başkalarının bakış açısının anlamlı, bilinebilir ve açık hale getirebileceği varsayılmaktadır (Patton, 2001). Bu kapsamda İnsan Kaynakları Profesyonelleriyle yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme araştırılmak istenen konu hakkında katılımcılardan aynı türde verilerin toplanması amacıyla yapılan bir görüşme türüdür (Balaban Sarı, 2018). Aynı zamanda yarı yapılandırılmış görüşme, mülakat sırasında ek soru sormaya imkân vermektedir.

Görüşmeler COVID-19 pandemisi nedeniyle Teams, Zoom ve Whatsapp üzerinden online olarak gerçekleştirilmiştir. Görüşme kapsamında kullanılan soru formunun oluşturulması sürecinde öncelikle literatür taraması yapılmış, araştırmanın amacına ve yöntemine uygun olan sorular belirlenerek taslak soru formu oluşturulmuştur. Taslak soru formu, danışman öğretim üyesinin uzman görüşleri neticesinde yeniden revize edilmiştir. Ön görüşmeler sonrasında, soru formuna nihai şekli verilmiştir.

Görüşme soruları dört ana bölüme ayrılmıştır. İlk kısımda, kriz yönetiminin ne olduğu ve iyi bir kriz yöneticisinin özelliklerinin neler olabileceğine yönelik sorulara yer verilmiş, ikinci bölümünde ise COVID-19 pandemisinin nasıl yönetildiği ve karşılaşılan zorlukları anlamaya yönelik sorular hazırlanmıştır. Soruların üçüncü kısmında, pandemi sürecinde İnsan kaynakları uygulamalarında meydana gelen değişimler belirlenmeye çalışılmış ve dördüncü bölümünde ise katılımcıların bireysel deneyimlerine yönelik sorulara yer verilmiştir.

Katılımcıların belirlenmesi ve araştırma evreninin oluşturulmasında amaçlı örneklem türlerinden Ölçüt (Kriter) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme, önceden belirlenmiş kriterleri karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Ölçütler araştırmacı tarafından da oluşturulabileceği gibi önceden hazırlanmış ölçütler listesi de kullanılabilir (Merriam, 2013). Bu kapsamda üç adet kriter belirlenmiştir. Bu kriterler, katılımcıların İK ile ilgili bir unvana sahip olması, İK alanında çalışması ve alanına yönelik en az bir yıl deneyim sahibi olmasıdır. Bu araştırma COVID-19 sürecini deneyimleyen İK profesyonellerinden elde edilen veriler ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara görüşmenin başlangıcında, araştırmanın konusu ve amacı açıklanmış, gizlilik güvencesi verilerek ses kaydı için müsaade istenmiştir. Elde edilen ses kayıtları, dinlenerek bilgisayar ortamında yazılı hale (transkripsiyon) getirilmiştir.

3.3. Veri Analizi

Yıldırım ve Şimşek (2018), nitel araştırmada verilerin analizinin dört aşamada gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Bu dört aşama ise aşağıdaki şekilde açıklanmıştır;

- Verilerin kodlanması: Araştırmacı, edindiği bilgileri inceleyerek, anlamlı kısımlara ayırmaya ve her kısmın kavramsal olarak ne anlam ifade ettiğini bulmaya çalışır. Bu bölümler bazen bir sayfalık veri, bazen bir paragraf ya da cümle, bazense bir sözcük olabilir.

- Temaların bulunması: Elde edilen verilerin kodlanması ve bu kodlara göre sınıflara ayrılması yeterli değildir. Birinci aşamada ortaya çıkan kodlardan hareketle verileri, genel düzeyde açıklayabilecek ve kodları belirli kategorilerde toplayabilecek temaların bulunması gerekir. Temaların bulunması için de öncelikle kodlar bir araya getirilir ve incelenir. Kodlar arasındaki benzer yönler bulunmaya çalışılır.
- Kodların ve temaların düzenlenmesi: İlk aşamadaki ayrıntılı kodlama ve ikinci aşamadaki tematik kodlama sonucunda, araştırmacı topladığı verileri düzenleyebileceği bir sistem oluşturur. Üçüncü aşamada ise araştırmacı bu sisteme göre elde edilen verileri düzenler ve bu şekilde belirli olgulara göre verileri tanımlamak ve yorumlamak mümkün olabilir.
- Bulguların tanımlanması ve yorumlanması: Etraflı bir biçimde tanımlanan ve sunulan bulguların araştırmacı tarafından yorumlanarak bazı sonuçların çıkarılması bu son aşamada yapılır. Araştırmacı, ele alınan olguya yakın olduğu ve gerekirse o olguya ilişkin ilk elden tecrübeler edindiği için yorumları oldukça değerlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Araştırmada gerçekleştirilen veri analizi süreci ise Şekil 4’te verilmiştir.



Şekil 4. Araştırmanın Analiz Süreci

Bu çerçevede araştırmada veriler analiz edilirken görüşme sonucunda elde edilen ses kayıtları yazıya geçirilmiş ve düzenlenmiştir. Düzenlenen veriler incelenerek kodlar oluşturulmuştur. Kodların birleştirilmesi ile temalar belirlenmiştir. Önceden belirlenen araştırma sorularına karşılık gelen temalar soruların altında örgütlendirilmiştir. Verilerin açıklanması ve yorumlaması yapıldıktan sonra araştırma sonuçları yazılmıştır. İlk verinin toplanmasından itibaren veri analizi yapılmaya başlanmıştır. Öncelikle veri seti derinlemesine okunmuştur. Dokümanlar incelenip yeni temalar belirlendiğinde önceki dökümler tekrar tekrar gözden geçirilmiştir. Yeni verilerle birlikte mevcut veri setleri yeniden analiz edilmiştir.

3.4. Araştırmanın İnanılrlık ve Güvenilirlik Çalışması

Nitel araştırmaların inanılrlığına ilişkin son yıllarda kullanılan birçok terim mevcuttur. Given (2021), bu terimlerden bazılarını şu şekilde vermiştir;

- İnanılır, doğru veya özgün: Araştırmanın bulgularında, katılımcılardan gelen gerçeklikleri doğru sunabilme.
- Doğrulanabilir, güvenilir veya tarafsız: Bulguların araştırmacının bakış açılarının değil katılımcılardan gelen verilerin ürünü olmasını sağlamak.
- Aktarılabilir veya uygulanabilir: Bulguların diğer bağlamlara ve ortamlara transfer edilebilme derecesi.
- Güvenilir veya tutarlı: Araştırmanın aynı katılımcılarla veya benzer ortamlarda yapılması durumunda bulguların tekrarlanma derecesi.

İnanılrlığa ulaşmak için kritik bir başka nokta ise, en uygun anlam birimini seçmektir. Çok geniş olan birimler farklı anlamlara gelebilir, çok dar olan anlam birimleri ise parçalanmaya sebep olabilirler. Her iki durumda da metin içindeki anlamı yitirme riski vardır. Araştırma sonuçlarının inanılrlığı hiçbir veriyi dışarda bırakmamak kaydıyla oluşturulan ve temaların tüm verileri kapsamına bağlıdır (Seggie ve Bayburt, 2021).

Bu kapsamda araştırma boyunca yönlendirici hiçbir soru sorulmamasına özen gösterilmiştir. Görüşmelerde sorular açık ve net bir şekilde yöneltilmiştir. Görüşme sırasında katılımcıların cevapları ses kaydına alınmış ve notlar tutulmuştur. Ses kayıtları yazıya dökülmüştür. Temalar katılımcılardan gelen verilerin ham olarak alınması

neticesinde oluşturulmuştur. Her görüşmeden sonra, önceki transkriptler tekrar tekrar incelenmiştir. Araştırmanın bulguları katılımcılardan gelen veriler ile inşa edilmiştir.

3.5. Bulgular

Görüşmelerin analizine dayanan, araştırma bulguları aşağıda açıklanmıştır.

3.5.1. Katılımcıların Profiline İlişkin Bilgiler

Araştırma kapsamında, 19 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu kişiler içerisinde 12 kadın, 7 erkek katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların yaşları 25 ile 44 arasında değişmektedir.

Katılımcılarda, deneyim süresi farklılıkları, unvan ve sektör çeşitliliği aranmıştır. 1,5 – 3 yıl arası deneyime sahip 3 katılımcı; 3,5- 6 yıl arası deneyime sahi 10 katılımcı; 6,5 – 9,5 yıl arası deneyime sahip 3 katılımcı ve 10 yıl ve üzeri deneyime sahip 3 katılımcı olmak üzere, katılımcıların deneyimleri 1,5 yıl ile 18 yıl arasında değişmektedir.

3 katılımcı Yüksek Lisans mezunu 16 katılımcı ise Lisans mezunudur. Katılımcıların unvanları ise Uzman Yardımcısı, Uzman, Sorumlu, Yönetici ve İş ortağı olarak çeşitlilik göstermektedir.

Tablo 2. Katılımcılara İlişkin Özet Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Unvan	Eğitim
K1	Kadın	25	İnsan Kaynakları Yöneticisi	Lisans
K2	Erkek	25	İnsan Kaynakları Uzmanı	Lisans
K3	Erkek	26	İşe Alım Uzmanı	Lisans
K4	Kadın	28	İnsan Kaynakları Uzmanı	Lisans
K5	Kadın	26	İnsan Kaynakları Sorumlusu	Lisans
K6	Erkek	44	İnsan Kaynakları ve İdari İşler Yöneticisi	Lisans
K7	Kadın	27	Yetenek Yönetimi ve Organizasyonel Gelişim Uzmanı	Lisans
K8	Kadın	26	İşe Alım Uzmanı	Lisans
K9	Kadın	26	Bordro ve Özlük İşleri Sorumlusu	Lisans
K10	Kadın	38	Eğitim ve Gelişim Yöneticisi	Yüksek Lisans
K11	Erkek	38	İnsan Kaynakları Yöneticisi	Lisans

Tablo 2. Devam

K9	Kadın	26	Bordro ve Özlük İşleri Sorumlusu	Lisans
K10	Kadın	38	Eğitim ve Gelişim Yöneticisi	Yüksek Lisans
K11	Erkek	38	İnsan Kaynakları Yöneticisi	Lisans
K12	Erkek	27	İnsan Kaynakları Uzmanı	Lisans
K13	Kadın	28	İnsan Kaynakları Uzmanı	Lisans
K14	Kadın	27	İnsan Kaynakları Yöneticisi	Lisans
K15	Kadın	29	İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı	Yüksek Lisans
K16	Erkek	28	İnsan Kaynakları Şefi/ Uzmanı	Lisans
K17	Kadın	30	İnsan Kaynakları Uzmanı	Yüksek Lisans
K18	Kadın	30	İnsan Kaynakları İş Ortağı	Lisans
K19	Erkek	32	İşe Alım Uzmanı	Lisans

Katılımcılar, Marmara Bölgesi'nde (1 Gebze, 10 İstanbul, 1 İzmit, 5 Sakarya, 1 Yalova) ve Karadeniz Bölgesi'nde (1 Zonguldak) bulunmaktadır. Katılımcıların bulunduğu işletmede çalışan sayıları, 40 ile 14 bin arasında değişmektedir. Bulundukları sektörler ise farklılık göstermektedir. Tablo 3'te katılımcıların çalışan sayısı ve sektörüne dair bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların İşletmelerine İlişkin Özet Bilgiler

Katılımcı	Sektör	Çalışan Sayısı
K1	Alüminyum Döküm	85
K2	Gıda	1600
K3	Gıda	1600
K4	Demir Çelik (Metal)	550
K5	Sağlık	40
K6	Metal işleme	130
K7	Enerji	1600
K8	Üretim-Otomotiv	5500 +
K9	Elektrik/Elektronik	75
K10	Bankacılık/Finans	14.000

Tablo 3.Devam

K11	Otomotiv	1000
K12	Gemi-İnşaat	720
K13	İnşaat	200
K14	Sağlık	450
K15	Gıda	250
K16	Turizm	50
K17	Perakende	3000
K18	Kozmetik	2000
K19	e- Ticaret	4000

Katılımcıların gıda, sağlık, otomotiv, perakende, turizm gibi farklı sektörde çalıştığı görülmektedir. Sahip oldukları çalışan sayıları ise 40 ile 14.000 arasında değişiklik göstermektedir. On katılımcı 1000 kişi ve altı şirketlerde çalışırken, dokuz katılımcı ise 1000 üzeri çalışana sahip şirketlerde bulunmaktadır.

3.5.2. Kriz Yönetimi ile ilgili Bulgular

Görüşmelerin analizine dayanan, kriz yönetimine yönelik araştırma bulguları aşağıda sunulmuştur.

3.5.2.1. İK Profesyonellerinin Krize Yönelik Tanımları

Katılımcılara, kriz ve kriz yönetimi kavramlarına yönelik sorular yöneltilmiştir. Bu kapsamda kriz kavramı ile ilgili olarak katılımcıların cevaplarında “öngörülme/planlanmayan” ve “ani/beklenmedik olaylar”; kriz yönetimine ilişkin olarak ise “hızlı karar almak/hızlı aksiyona geçme” ön plana çıkan temalar olarak gösterilebilir.

Öngörülmemiş/Planlanmamış:

Katılımcıların belirttiği temalardan biri, krizlerin öngörülme/planlanmayan olgular olduğu yönündedir. Bu duruma yönelik katılımcıların bazı ifadeleri şu şekildedir,

“Ön görülemeyen karmaşık ve kaotik durumlar ve yapılar diyebilirim.” (K4).

“Beklenmedik ansızın, planlanmamış durumlar. Hani krizdir bunlar. Bir şeylerin yolunda gitmemesi. Beklenenin dışında bir şeylerin olması. Öngörülemeyen şeyler diyebiliriz.” (K5).

“Hesap edilmemiş, daha önceden olabileceği varsayılmamış ama başımıza gelen süreçlerin hepsine kriz diyebilirsin.” (K6).

“Planlı olmayan aksaklıklar olarak tanımlıyorum ben.” (K8).

“Biz planlar yaparken başımıza gelen her şey kriz. Öngöremediğimiz her şey diyebilirim.” (K17).

Ani/Beklenmedik gerçekleşme:

Krize yönelik bir diğer tema ise “ani/beklenmedik” olmasıdır. Bazı katılımcıların bu bağlamdaki ifadeleri ise şu şekildedir,

“Kriz zaten ani ve beklenmedik bir olgudur.” (K18).

“Kriz beklenmedik ani bir durum karşısında senin verdiği reaksiyondur aslında. Yani olayı nasıl ele aldığın ve o andan sonra nasıl yönettiğinle alakalıdır.” (K19).

Hızlı karar almak/Hızlı aksiyona geçmek:

Katılımcılar kriz yönetiminde, hızlı bir şekilde harekete geçilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu duruma yönelik bazı ifadeler şu şekildedir,

“Tavşanın far görmesi gibi. Mümkün olduğunca o ışığı hemen algılayıp aksiyona koymak.” (K13).

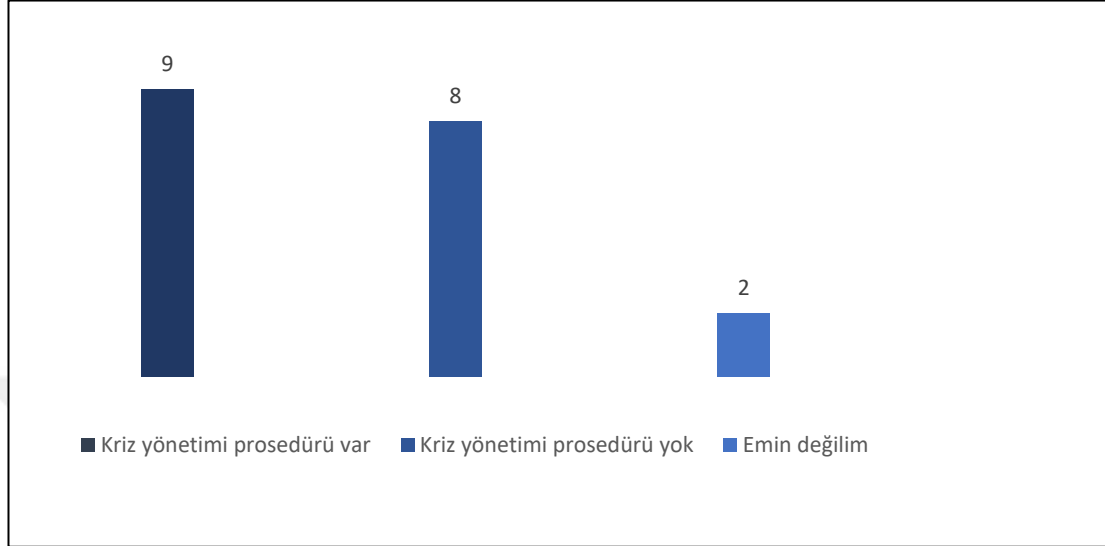
“Acil durumlarda hızlı karar verebilme olarak yani en ufak bir şey dahil eğer hızlı karar almanız gerekiyorsa, hızlı karar almanız gereken her durum bence kriz yönetimine giriyor”. (K4).

“Kriz yönetimi işlerin iyi gitmemesi durumunda kullanılacak bir plan ve tehdit karşısında acil harekete geçebilmek diyebilirim.” (K15).

“Sorunların hızlı ve etkili şekilde çözümlenmesi.” (K2).

3.5.2.2. Kriz Yönetimi Prosedürü

Katılımcılara “işletmenizde kriz yönetimi prosedürü var mıydı?” sorusu yöneltilmiş ve bu kapsamda verdikleri cevaplar Şekil 5’te gösterilmiştir.



Şekil 5. Kriz Yönetimi Prosedürüne Yönelik Veriler

Dokuz katılımcı kriz yönetimi prosedürünün olduğunu belirtmiş sekiz katılımcı kriz yönetimi prosedürünün olmadığını belirtmiştir. İki katılımcı ise emin olmadığını söylemiştir. Kriz yönetimi prosedürünün kapsamı sorulduğunda “doğal afet/yangın” (K2, K7, K17) “kalite” (K2), “ürün tedariki” ve “çalışan sağlığı” (K11) ile ilgili konular olduğu görülmektedir. Ancak kriz yönetimi prosedürü olmadığını belirten K5, “Acil durum ve afet yönetimi var. Kriz yönetiminin alt başlıkları” sayılabilir şeklinde bir ifadede bulunmuştur.

Katılımcılara COVID-19 sürecinde, prosedürlerinde herhangi bir değişiklik olup olmadığı sorusu yöneltilildiğinde, prosedürleri olduğunu belirten 9 katılımcıdan 6’sı COVID-19 pandemisini de içerecek şekilde revize ettiklerini belirtmiştir.

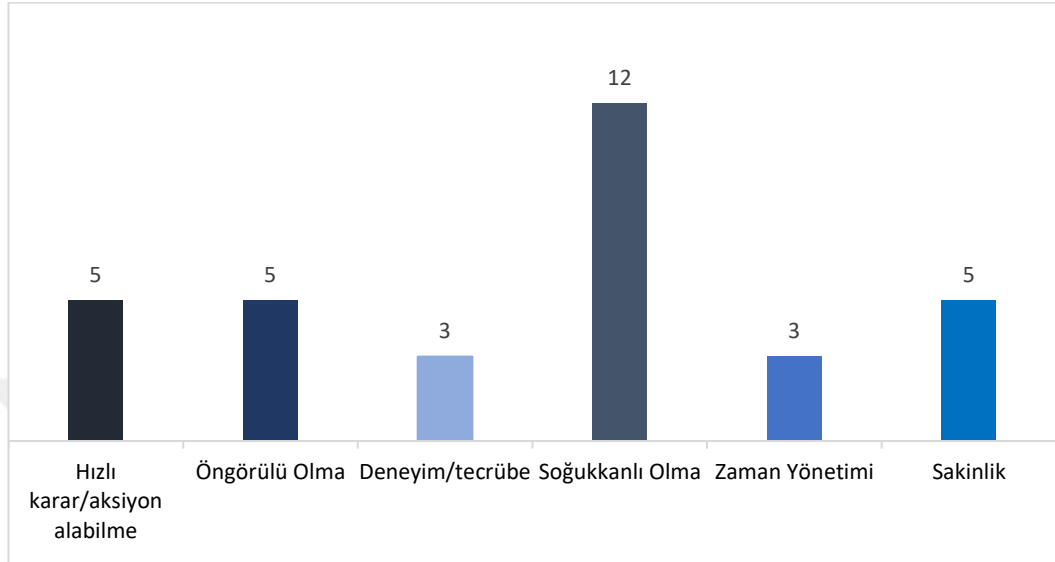
“Pandemi durumunda yapılması gerekenler gibi bir madde eklendi.” (K7).

“COVID-19’a yönelik bir prosedür, evet yani yaptığımız değişiklikleri bir prosedüre yazıyoruz.” (K8).

“Prosedürümüzde değişiklik oldu. Çünkü bizim senaryolarımızda pandemi yoktu. Biz COVID ile beraber bu süreci de yeniden kriz yönetimi ekibi kurarak İSG yöneticisinin liderliğinde yeniden revize ettik.” (K18).

3.5.2.3. Kriz Yöneticisi Özellikleri

Katılımcılara bir kriz yöneticisinde olması gereken yetkinlikler sorulmuştur. Bu kapsamda verilen cevaplar Şekil 6’da gösterilmiştir.



Şekil 6. Kriz Yöneticisinde Olması Gereken Özellikler

“Soğukkanlı olmak”, “hızlı karar-aksiyon alabilmek”, “öngörülü olmak”, “sakin olmak”, “deneyim/tecrübe sahibi olmak” ve “zamanı iyi yönetmek” öne çıkan temalar olarak sıralanabilir. Katılımcıların bu bağlamdaki bazı ifadeleri şu şekildedir,

“Serinkanlılık yani soğukkanlı olmak, öngörülü olmak. Yani krizi çıkmadan da fark edebilmeli.” (K7).

“Hızlı düşünebilmesi, hızlı aksiyon alabilmesi, soğukkanlı olması.” (K13).

“Başta sakin olması gerekli. Çünkü sakin olmadığı takdirde alelacele yapılacak bir işte, yapılacak bir hatada kriz üstü bir durumla karşı karşıya gelinebilir.” (K16).

“Soğukkanlılık ve düşünmek. Yani aceleci fevri davranmamak, bir şeyi masaya yatırmak ve sadece tek bir görüşten değil, bütün paydaşların görüşlerinin alınması gerektiğini düşünüyorum.” (K12).

“Valla soğukkanlı olacak, kesinlikle soğukkanlı olmak zorunda ve çok üzgünüm ama deneyim çok önemli. Deneyim konuşur buralarda. Hatta hani çaresiz bile kalsa çaresizliğini yansıtmayacak birilerinin olması gerekiyor.

Her zaman insan karşısına, ekran karşısına çıkardığınız insanların çok soğukkanlı ve her şey yolundaymış gibi yapabile kabiliyetlerinin kuvvetli olması lazım.” (K10).

3.5.2.4. Kültür ve COVID-19

Bazı katılımcılar, krizi yönetimi konusunda kriz çıktıktan sonra aksiyon alındığını belirtmiştir. Bu duruma da Türkiye şartlarının ve Türk kültürünün neden olduğunu belirtmişlerdir. Bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmiştir,

“Kriz yönetimini Türkiye şartları içerisinde tanımlıyorum. Kriz çıktığı anda bir itfaiyeci gibi müdahale edilir bizde, kriz yönetimi budur” demiş ve eklemiştir, “İtfaiyeci gibi sürekli yangın söndürüyoruz ama Türkiye böyle zaten. Türkiye zaten sürekli bir acil kodu ile çalışan bir ülke. Bence bu yüzden çok çabuk adapte oluyoruz her şeye. Bence bu bir başarı.” (K10).

Başka bir katılımcı ise,

“Türk bir firma, Türk kökenli bir firma bundan dolayı da çok klasik Türk mantığı var aslında. Çoğu firmada olduğu gibi kervan yolda ...” (K12)

şeklinde bir ifadede bulunmuştur.

3.5.3. İşletmelerde COVID-19 Kriz Yönetimine Yönelik Bulgular

COVID-19 krizinin yönetimine yönelik araştırma bulguları aşağıda sunulmuştur:

3.5.3.1. İşletmelerde COVID-19 Kriz Yönetimi

Katılımcılara, COVID-19 pandemi krizinin işletmelerinde nasıl yönetildiği sorusu yöneltilmiştir. Bu çerçevede öne çıkan temalar, Şekil 7’de de görüldüğü gibi önlem toplantıları, duruşa geçme/kapanma, uzaktan çalışma ve işletme içi uygulamalar/önlemler olarak sıralanabilir.

Önlem toplantıları
Duruşa geçme/kapanma
Uzaktan çalışma
İşletme içi uygulamalar/önlemler

Şekil 7. COVID-19 Krizinin İşletmelerdeki Yönetimine Dair Temalar

Önlem Toplantıları:

İşletmelerin, COVID-19 pandemisinin ülkemizde görülmeye başladığı dönemlerde belirli toplantılar yaparak alınacak önlemleri belirledikleri görülmektedir. Bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmiştir,

“Bu süreçte de bir kriz yönetimi toplantısı yaptık. Orda mesela bütün kurul toplandık. Orda ne gibi önlemler almamız gerektiğine dair kararlar aldık.”
(K1).

Başka bir katılımcı ise,

“İlk etapta Mart ayının sonlarında, ilk karşılaştığımızda bir ekip kuruldu. Toplantılar yapıldı belirli aralıklarla...” (K14)

demiştir. Yapılan bu toplantılara, İK, bölüm yöneticileri ve doktorlar katılmaktadır. Bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmiştir,

“Öncelikle COVID için bir pandemi kurulu kuruldu. Burada başhekimlikten başlayarak çeşitli doktorların da yönetimiyle, diğer bölümün yöneticileriyle birlikte ortak bir kurul kuruldu.” (K16).

Duruşa Geçme/Kapanma:

Kriz yönetimi sürecinde bazı işletmelerin belirli bir süre duruşa geçtiği/kapandığı görülmüştür. Duruşa geçen işletmelerin katılımcılarından bir tanesi bunun zorunlu bir nedenden dolayı kaynaklandığını belirtmiştir ve şu şekilde açıklamıştır,

“Başlangıç zamanlarında iki ay süre kadar polikliniğimiz kapalıydı çünkü devlet çalışmamızı yasaklamıştı. İki ay boyunca çalışılmadı.” (K5).

Turizm sektöründe çalışan bir katılımcı ise bu durumu şu şekilde açıklamıştır,
“Bakanlığın yollamış olduğu genelgelerde ilk önce kafeler kapandı. Sonra restoranlar kapandı. Sonra biliyorsun otellerin bazı yerleri kapandı... Bu sürecin uzun süreceğini, otelin bir yıl kadar kapalı kalacağını öngörmüştük. Yani açsak bile yüksek portföyde bir otel olduğumuz için ülkemizin turist sayısının az olacağını, istediğimiz müşterinin, misafirin gelemeyeceğini bildiğimizden dolayı kapattık.” (K16).

Uzaktan Çalışma:

Katılımcılar beyaz yaka çalışanlar için uzaktan çalışma uygulamalarını hayata geçirildiğini belirtmişlerdir. Bir katılımcı bu durumu,

“Bu pandemi ile ilgili vakalar açıklanmaya başladıktan sonra şirket genelinde uzaktan çalışma kararı alındı.” (K7) şeklinde ifade ederken başka bir katılımcı ise, *“11 Mart itibari ile hepimiz birlikte evlere geçtik. Evlere geçtikten sonra o günden bugüne kadar uzaktan çalışıyoruz, evden çalışıyoruz.” (K19)*

şeklinde açıklamıştır.

İşletme İçi Uygulamalar/Önlemler:

İşletmeler bu süreçte sosyal mesafe kurallarına uyum sağlamak adına birçok düzenleme gerçekleştirmiştir. Bu düzenlemeler, çalışma alanı düzenlemeleri, yemekhane düzenlemeleri, servis düzenlemeleri, vardiya düzenlemeleri ve mola alanı düzenlemeleri olarak sıralanabilir. Bu bağlamda, servis ve yemekhanede kişilere özel oturma yeri numaralandırma ya da isim yazma uygulamaları görülmektedir. Katılımcılar bu durumu şu şekilde ifade etmiştir,

“Yemekhane düzeni, sosyal mesafe kurallarına uygun hale getirildi. Servis sayısını arttırdık. Servisteki çalışanlar sayısını arttırdık. Bazı hatların vardiya saatlerini değiştirildi.” (K4).

“Servislerde koltuklarda tekli oturma düzenine geçtik. Yemekhane ve servislerde herkesin oturduğu yeri numaralandırdık. Bir araya getirmedik kimseyi. Molalarda ikiye ayrılıyordu gruplar 4'e böldük. On beşerli yirmişerli gruplar oluşturduk. Mola alanlarını çoğalttık iki taneyi dörde çıkardık.” (K6).

“Vardiya saatlerimiz değişti. Normalde 08.00-18.00 çalışıyorduk biz artık 08.30 – 06.30 arası çalışmaya başladık. Bunun sebebi de 08.00-18.00 vardiyasından çıkan arkadaşlarla karşılaşmamak. Yani öncekiler gitsin girişimiz 08.30'da olsun. O yarım saatlik bir şey insanların çok fazla temas halinde olmasını engellendi böylelikle. Bunun haricinde servislerimizde iki kişi oturuyorduk yan yana artık tek kişi oturuyoruz. Serviste herkesin kendi

özel bir yeri var artık. Normalde servisi bilirsiniz minibüs otobüs ortamında boş bulduğunuz bir yere otursunuz ama artık öyle değil. Servis camlarının yanlarına bir kâğıt asıldı. Oraya isimlerimizi yazıyoruz ve bize ait oluyor. Başkası oturmuyor oraya.” (K8).

Bazı işletmelerin dışarıdan ziyaretçi ve tedarikçi gibi misafir girişlerini yasakladığı görülmektedir. Bir katılımcı bu durumu,

“İlk aşamada firmaya ziyaretleri kapattık. Gelmek isteyen olduğunda da güvenlikte durdular. Orada bir oda yaptık kendilerine. Temas olmayan bir yerde görüşmeler yapıldı.” (K6)

şeklinde ifade etmiştir. Bununla birlikte sağlık sektöründe çalışan bir katılımcı, kalabalık bir ortam yaratmamak adına refakatçi kabul etmediklerini belirtmiştir ve şu şekilde açıklamıştır,

“Hastalarımıza randevu verirken özellikle yalnız başlarına gelmelerini yanlarında bir refakatçi bulunmaması gerektiğini söylüyoruz. Çünkü böyle insanlar oluyor işte yanında annesini getiriyor, babasını getiriyor, arkadaşını, eşini dostunu getiriyor. Kalabalık bir ortam oluşmaması adına bunları rica ediyoruz. Tabi zaruri, mecburi durumlar olabilir. Yaşlıdır işte bir engeli vardır tabi ki o durumlarda tolerans sağlıyoruz ama onun haricinde refakatçi kabul etmiyoruz.” (K5).

Katılımcıların bahsettiği diğer önemli önlemler ise, her gün düzenli ateş ölçümü, çalışanlara maske tedariki, bilgilendirme afişleri, çalışanlardan HES kodu istenmesi, dezenfektan makinelerinin konulması, yemekhanelerde tek kullanımlık kaşık, çatala geçilmesi, çay saatlerinin ayrılması ya da çay servisinin tamamen iptal edilmesi, çalışanların düzenli olarak teste gönderilmesi olarak belirtilebilir. Bazı işletmeler, kronik rahatsızlığı olan çalışanlara izin verdiklerini ve yurtdışı seyahatlerinin iptal edildiğini belirtmiştir. Bazı katılımcılar bu dönemde işe alma, eğitim uygulamaları, toplantılar gibi birçok uygulamanın online’a taşındığını belirtmiştir. Bu bağlamda, belirtilen önemlerden farklı olarak bir katılımcı,

“İlk zamanlarda da eldiven dağıtımı vardı. Hatta bone dağıtımı da vardı. Saçtan geçeceğini düşünen bir yöneticimiz vardı. Bone dağıtıyordu.” (K9)

şeklinde açıklamada bulunmuştur.

3.5.3.2. İnsan Kaynaklarının Rolü

İK uzmanları yalnızca salgın sırasında çalışanların sağlığı ve refahı konusunda endişe duymakla kalmamakta, aynı zamanda evrak işlerini işleme ve işten çıkarılmış veya izinli milyonlarca işçiye teselli sağlama zorunluluğu altında kalmaktadır. Hâlâ iş başında olan çalışanlar için ise çalışanlarını üretken, motive, bağlı ve bağlantılı tutmaya çalışmaktadır. (Lewis, 2020).

Katılımcılara, İK'nın bu süreçteki rolü ne oldu sorusu yöneltildiğinde, birçok uygulamadan İK'nın sorumlu olduğu görülmektedir. Katılımcılar “en büyük yükün İK'da olduğunu” (K16) ve “her şeyin son nihai çıktığı yerin İK olduğunu” (K9) belirtmiştir. Bir katılımcı bu durumu,

“Her şeyi biz yaptık. İK dışında bu işi ciddiye alan hiçbir bölüm hiç bir çalışan olmadı maalesef.” (K6)

şeklinde ifade etmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan temalar ise “*çalışan memnuniyeti/motivasyonu sağlama*”, “*çalışanlarla iletişim*”, “*çalışanları bilgilendirme*”, “*pandemi ile ilgili düzenlemeler gerçekleştirme*”, “*çalışan psikolojisini yönetme/ psikolojik destek sağlama*” ve “*İK'nın kurallara uyumu kontrol etme/ rolü*” şeklinde sıralanabilir. Bu temalara Şekil 8'de yer verilmiştir.

Çalışan memnuniyeti/motivasyonu sağlama
Çalışanlarla iletişim kurma
Çalışanları bilgilendirme
Pandemi ile ilgili düzenlemeler gerçekleştirme
Çalışan psikolojisini yönetme/psikolojik destek sağlama
İK'nın kurallara uyumu kontrol etme rolü

Şekil 8. İK Profesyonellerinin Rollerine Dair Temalar

Çalışan memnuniyeti/motivasyonu sağlama:

İK'nın bu süreçteki en önemli rollerinden bir tanesi çalışan memnuniyetini sağlamaya yönelik uygulamalardır. Bu kapsamda katılımcılar çalışanlar için online aktiviteler düzenlediklerini ve onlara hediyeler gönderdiklerini belirtmişlerdir. Bu temaya yönelik katılımcıların bazı ifadeleri şu şekildedir:

“Online da biz biraz daha kafalarını dağıtacak, yeri geldi çocuklarının etkin zaman geçirebileceklerini sağlayacak atölyeler falan da yaptık. Bir dönem hatırlarsınız ciddi bir sokağa çıkma yasağı vardı. Hani her gün herkes evdeydi bir an böyle hafta sonları. Oralara hep çocuk atölyeleri koyduk online. Onları şey yapacak oyalayacak. Yetişkinler için ebeveynler için mesela pandemi de ebeveynlik, tarzı öğretici videolar hazırladık. Pandemide sağlıklı beslenme ile ilgili. Daha çok böyle well-being gibi düşünün. Bütünsel hayat kalitelerini etkileyecek online eğitimler hazırlayarak biz de böyle destekler vermeye çalıştık.” (K10).

“Biz hasta olan, virüs kapan yani COVID olan çalışanlarımızın evlerine sağlık paketleri gönderdik. Ailelerine işte belli hediyeler gönderdik. Kitap hediye ettik. Yanında olduğumuzu belli ettik.” (K12).

“Onun haricinde onların motivasyonlarını arttırıcı çeşitli yan haklar benefit paketleri açıkladık. Evlere hediye gönderiminden tutun bazı sağlıkla ilgili well-beingler motivasyon arttırıcı etkinlikler düzenledik.” (K19).

Çalışanlarla İletişim:

İK’nın üstlendiği bir diğer önemli rol ise çalışanlarla iletişim kurmaya yönelik çalışmalardır. Katılımcılar, düzenli olarak çalışanlar ile iletişim kurduklarını, onlara destek olmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu kapsamda öne çıkan bazı ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Herkese hemen hemen her gün arayıp hayatlarının nasıl gittiğine dair sürekli irtibat halindeydik. Sürekli sağlık durumlarını takip etti başka bir ekipte.” (K10).

“Ben size şunu söyleyeyim. Örneğin ben bir call center gibi yemin ediyorum çalışanlarımıza arayarak tek tek ruh durumlarını, soru formatı oluşturmuştuk aramalarını yaptık. Sağlıklarını sorduk. Sürekli geri bildirim yaptık ve yanlarında olduğumuzu hissettirdik.” (K17).

“Bir psikolojik destek gibi işte onlarla konuşma zaman zaman sohbet etme, onları rahatlatma, destek olma gibi düşünebiliriz. İK’nın önemli bir maneviyat yönü bence bu. Bu yönde bir rol üstlenildi.” (K5).

Çalışanları bilgilendirme:

İK'nın rollerine yönelik bir diğer tema ise çalışanları bilgilendirmektir. Katılımcılar süreçteki yeni gelişmeler, bu gelişmelere yönelik nasıl aksiyon alınması gerektiği vb. konularda sıklıkla çalışanlarını bilgilendirdiklerini belirtmiştir. Bu bağlamda ön plana çıkan ifadeler ise şu şekildedir,

“Çalışanlarımızın gelişmeler ile ilgili ve aldığımız kararlar ile ilgili anında ve etkin bir şekilde bilgilendirilmesinin sağlanması gibi rollerimiz oldu.” (K11).

“Bilgilendirmeler çok sık yapıldı. İşte ödeneklerin hangi aşamada nasıl olacağına çünkü kişiler bilmiyordu bunu anlatması çok uzun sürdü. Bu tarz konularda bilgilendirmeye yönelik çalıştık biz aslında, aydınlattık kişileri.” (K13).

“Bütün süreçlerin işe alım dahil olmak üzere online geçtiği için yeni süreçler nasıl aksiyon alınması gerektiği vs. konularındaki bilgilendirmeler şirket içi bilgilendirmeler İK'nın göreviydi.” (K19).

Pandemi ile ilgili Düzenlemeler:

İşletmeler, yemekhane düzenlemesi, servis düzenlemesi, çalışma/vardiya saatlerinin düzenlenmesi, genel çalışma düzeni ve sosyal mesafe ayarlamaları, yeni çalışma prensipleri ve önlemler belirleme gibi pandemiye yönelik çeşitli operasyonlarda bulunmuşlardır. Tüm bu süreçlerin yürütülmesinde İK'nın da sorumlu olduğu görülmektedir. Bu kapsamda bazı ifadeler şu şekildedir,

“Çalışma saatleri oldu ve genel çalışma düzeni oldu işte. İnsanların oturduğu yerler, üretim alanındaki çalışan personelin mesafelerinin daha fazla açılması gibi durumlar.” (K3).

“Personellere maske dağıtma, ateş ölçme, yemek şirketinden gelen yemekleri kaldırıp kişiye özel yemekleri, tek tek dağıtma, sularını dağıtma, lavabolarını ayarlama gibi COVID-19 iş yükü çıktı.” (K9).

“Yemekhanede mesafe, hijyen kurallarına uyulması için işte, yemek saatlerimizi düzenledik. Personellerdeki, vardiyalardaki teması azaltmak amaçlı vardiya saatlerimizi çeşitlendirdik. Önceden 3 vardiyaydık... Onunla

birlikte yemekhanede bir masada bir kişi yemek yiyecek şekilde saatler ayarlandı” (K15).

“Ofis ekipmanları veya yemek vb. gibi uygulamaların ne olacağı ile ilgili konularda aksiyon almak gerekti. Sağlık konularında işte hızlı aksiyon almak gerekti. Tesislerin temizliği güvenliği idari işler servis yemek o gibi konularda İK ya görevler düştü.” (K19).

Çalışan Psikolojisini Yönetme/ Psikolojik Destek Sağlama:

Öne çıkan bir diğer tema ise çalışanlara psikolojik destek sağlamadır. Katılımcılar bu süreçte, çalışanları sakinleştirmeye, onların kaygılarını gidermeye ve “*çalışanların psikolojisini iyi yönetmeye*” (K4) çalıştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar bu durumu şu şekilde açıklamıştır,

“İK’ya düşen roller öncelikle insanları sakinleştirmek oldu. Çünkü COVID-19 deyince, hastalık deyince herkes bir paniğe kapıldı. Herkes işte ben olacağım işte herkes böyle bir içine kapandı, değişik bir şeyler oldu. Bu süreçte ben yani insan kaynakları olarak herkesi toplayıp bu sürecin geçici bir süreç olduğunu işte bunlarında geçeceğini, sosyal mesafe, maske, el yıkama hijyenlerle bunları atlatabileceğimizi, hani akraba ziyaretlerinden kaçınılması gerektiğini sürekli insan kaynakları insanlarla iletişim halinde olduğu bir süreç oldu.” (K1).

“Şöyle iş yok eskisi kadar. Mesela az çalışma var ücretsiz izinlere çıkarılıyorlar kafada soru işaretleri var. Büyük bir psikolojik savaş aslında böyle bir dönem. İnsanların dediğim gibi kafasında soru işaretleri var ne olacak acaba işten çıkarılacak mıyım? Ya durum daha kötüye giderse, işimizden olursak, çalışamaz hale gelirse işte durum daha da kötü olursa, tamamen kapanırsa, birkaç ay işsiz kalırsak, gelirsiz kalırsak... Devletin verdiği teşvik az gibi gibi soru işaretleri var. İnsanların psikolojik bir savaşa girdiğini düşünüyorum... O yüzden bir psikolojik destek gibi işte ...” (K5).

İK’nın Kurallara Uyumu Kontrol Etme/ Rolü:

Bu süreçte, İK’nın COVID-19 pandemisine yönelik kurallar koyma, uygulama ve uymayan çalışanları uyarma gibi roller üstlendiği görölmektedir.

“İK’ya düşen rollerden biri, sonuçta ortada bir kurallar silsilesi var bunlara da uyulması gerekiyor. İK tabi ki burada aracı olduğu için bunların yönetimini sağlamak gerekiyordu. Bu yüzden, işte çalışanlara çeşitli uyarılar, işte maske mesafe tarzı konularda bilgilendirmeler, gerektiğinde yaptırım, sözlü uyarılar vs. oldu... Böyle toplu bir şekilde ya da personel arasında da toplu bir şekilde oturup sosyal mesafeye uymadan, kurallara uymadan hareket etmemeleri gerektiğini uyarıyoruz bu şekilde.” (K5).

“İK tarafında insanların uyarılması, maske takımı ya da işte yemek yerken ya da bir arada dururken kalabalık gruplar oluşturmamaları ya da hijyen koşullarına daha çok dikkat edilmesi ile ilgili uyarıların yapılması... İK’nın uyarıcı rolü var” (K18).

3.5.3.3. Karşılaşılan Zorluklar

Katılımcılara COVID-19 sürecinde hangi zorluklarla karşılaştınız sorusu yöneltilmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan temalar ise Şekil 9’da sıralanmıştır.

Önlemlere karşı direnç
Pandemiye inanmama ve pandeminin önemsenmemesi
Çalışanların korkularını/paniğini yönetmede karşılaşılan zorluklar
Uzaktan çalışmanın getirdiği zorluklar
Üretimde/hizmette aksama
Pandemi önlemlerinin belirlenmesinde zorluklar

Şekil 9. İK Profesyonellerinin Karşılaştıkları Zorluklara Dair Temalar

Önlemlere Karşı Direnç:

Katılımcılar, bazı çalışanlarının alınan önlemlere yönelik direnç gösterdiğini belirtmişlerdir. Bu kapsamda maske takma, sosyal mesafe kurallarına uyma ve toplu halde bir arada bulunma, çalışanların uymakta direnç gösterdiği bazı önlemler arasında gösterilebilir. Çalışanların direnç gösterme nedenleri arasında, alışkanlıklar ve kültürel özellikler ön plana çıkmaktadır. Katılımcıların bu konuya dair bazı ifadeleri ise şu şekildedir:

“Yemekhanede çapraz oturma düzenine geçtik. Kimse birbiri ile yakın oturamıyor. Hatta insanlar buna hiç alışamadılar. Ben gittim herkesin oturduğu yerlere isimlerini falan yazdım. Bildiğiniz kişiye özel sandalye tuttum orda. İlk başta hiç alışamadılar herkes birbiriyle oturmak istedi. Yani gerçekten Türk milleti hep iç içe olan bir millet. O kadar zorlandık ki COVID döneminde.” (K1).

“Evraksal boyut çok basit işler. Asıl mesele evraksal olmayan insanlar vasıtasıyla yaptığın önlemler. İnsanların uymasını sağlamak. Yani 120 kişilik bir ekipte müdürler dahil herkesi bu sisteme uydurmak zorundasın. Herkesin kendi alışkanlıkları var. Ben 10 yıldır burada çalışıyorum benim masam burası, buradan başka yere oturmam. Benim saatimi sen belirleyemezsin, ben istediğim zaman yemeye çıkarım noktasındaki herkesi ikna edip bu sisteme oturtmak zorundasın ve kimse hastalığa inanmıyor.” (K6).

“Özellikle millet olarak sıcakkanlı bir milletiz ve yakın temas kurmayı önemseyen bir milletiz. İnsanları birbirinden ayırmak ve maske taktırmak baya zor oldu.” (K11).

“Bazı insanlar uyum sağlamak istemiyorlar. Maske takmak zor geliyor... Yemek alanlarında sıraya insanları sokmak çok zor. Maalesef bizim kültürümüzde sıraya girmek bile çok büyük bir şeyken araya mesafe koyup sıraya girmeleri çok zor. Birde insanlar bir arada duruyorlar, konuşuyorlar uzaklaştırmak çok zor oluyor.” (K18).

Pandemiye İnanmama ve Pandeminin Önemslenmemesi:

Katılımcıların belirttiği bir diğer zorluk ise çalışanların pandemiye inanmamasıdır. Aynı zamanda bazı katılımcılar, çalışanlarının salgın hastalığı önemsemediğini belirtmiştir.

Bu kapsamda öne çıkan ifadeler şu şekildedir,

“Virüsün yeterince önemslenmemesi gibi diyebilirim. O da şöyle toplumda olduğu gibi burada da çalışma arkadaşlarımız arasında da oldu elbette. Yeterince önemslenmedi bazı kişiler tarafından. Hani aman bu da bir grip gibi, maske takma konusunda, kurallara uyma konusunda sıkıntı çıkaran arkadaşlarımız zaman zaman oldu.” (K5).

“Bir kere herkes fabrikada hastalık çıkana kadar herkes her şeye direndi. Hiç kimse hastalığın var olduğuna inanmadı.” (K6).

“COVID-19’u hafif bir grip gibi düşünenler oldu. COVID-19 geçirdikten sonra durumun ciddiyetine vardılar ama onlara COVID-19’un bir pandemi olduğunu dünyanın bir pandemi ile uğraştığını ifade etmekte zorlandık diyebilirim. Algılamada zorluk yaşayan personeller vardı.” (K9).

Çalışanların Korkularını/Paniğini Yönetmede Karşılaşılan Zorluklar:

Pandeminin varlığına inanmayan çalışanlar kadar, pandemiye yönelik büyük korku duyan çalışanlar da bulunmaktadır. Bu kapsamda, bazı çalışanların pandemi nedeniyle işten ayrılma niyetine dahi girdikleri görülmüştür. Başka bir açıdan ise pandemi nedeniyle işsiz dolayısıyla gelirsiz kalacağını düşünen çalışanlar olmuştur. Katılımcıların zorlandığı bir diğer konuda, çalışanların bu korkularını yönetmeye yönelik çalışmalarıdır. Bu tema kapsamında öne çıkan ifadeler şu şekildedir,

“Büyük bir psikolojik savaş aslında böyle bir dönem. İnsanların dediğim gibi kafasında soru işaretleri var ne olacak acaba işten çıkarılacak mıyım? Ya durum daha kötüye giderse, işimizden olursak, çalışamaz hale gelirsek işte durum daha da kötü olursa, tamamen kapanırsa, birkaç ay işsiz kalırsak, gelirsiz kalırsak... Korkup endişe duyup işe gelmek istemeyen arkadaşlar oldu. İşten ayrılma düşüncesine girende oldu ve hatta bir arkadaşımız bu nedenle işinden ayrıldı. Buradan görevinden ayrıldı yani korkusundan dolayı.” (K5).

“İnsanların kaygılarını yönetmekte zorlandık ama. Çünkü herkes aynı psikolojik dayanıklılıkla karşılamıyor olayları. İnsanların kaygı seviyeleri çok arttı. Hele hele ilk birkaç ay iş kaybı kaygısı vardı ki hani biliyorsun hükümet politikaları gereği zaten böyle bir şey yok. Belirsizlikle mücadele özellikle çocuklu olan ailelerde daha şey oldu.” (K10).

“İnsanların aslında korkularını kaygılarını dindirmek burada çok zordu çünkü herkesin kafası karışık, herkesin belirli sorunları var. Sadece çalışanı düşünmekte yetmiyor. Ailelerini de düşünmek gerekiyor. Bu arada Covid döneminde sadece çalışanlar değil bizde İK uzmanları olarak ailemiz var.

Bizim de kendimiz var. Kendimizi düşünmeliyiz, çevremizi düşünmeliyiz. Burada çok büyük bir yük vardı üzerimizde.” (K12).

“İnsanların korkusunu, paniğini yönetmek öncelikle kolay olmadı. Önce sağlık dedik ama sonrasında insanlar hayatta kalmak için hayatlarını idame ettirmek için çalışıyorlar ve bir geçim kaygısı yaşadılar. Kısa Çalışma Ödeneğine çıktıklarında acaba işlerini kaybederler mi gibi kaygıları yönetmek durumunda kaldık. Bazı uygulamalarımıza bazı kesimler tarafından dirençte gösterildi.” (K17).

Uzaktan Çalışmanın Getirdiği Zorluklar:

Birçok işletme pandemi döneminde uzaktan çalışmaya geçmiş, işe alım, eğitim uygulamaları, iş toplantıları gibi birçok süreç online platformlar üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle bazı zorluklar ile karşılaşmıştır. Bu zorluklar “iletişim kopuklukları/takipte zayıflama” (K13, K15, K18, K19), “uzaktan çalışmaya uyumda/ adaptasyonda yaşanan problemler” (K13, K19), “dokümantasyon problemleri (K7), “teknik destek problemleri” (K10) olarak sıralanabilir. Bir katılımcı bu bağlamda şu ifadelerde bulunmuştur,

“İnsanların bu evde çalışma veya uzaktan çalışmaya uyumu çok zorladı bizi. Özellikle kadınların üstüne aldığı sorumluluklarla beraber aksayan süreçlerimiz oldu. E çocuğu var evi var, hani herkes evde bir yandan iş. Bu bizi zorladı. Aslında onu fark ettik biz kadınlar çok fazla yük bindiğini gözlemledik.” Aynı zamanda, “uzun süredir şirkette çalışanlarında telefonla dahi iş yapamadığını fark ettik. Hani bir mail on kere gitti geldi. Hatta şöyle bir şey yaşadık. Benden bir rapor istemişlerdi. Ben onu atmışım 23 Mart’ta bana 19 Mayıs gecesi bir buçukta bunu ne yaptık diye sordu. O kadar takipte zayıfladı aslında. Çalışan yaş ortalaması yüksek olduğu için uyumlaşmada problem yaşadık.” (K13).

Üretimde/Hizmette Aksama:

Katılımcılar belirledikleri önlemler kapsamında, hastalık belirtisi olan ya da kendisine veya yakınına virüs bulaşan çalışanlar için izolasyon süresi belirlediklerini belirtmişlerdir. Bu süre zarfında çalışanlar işe gelmemektedir. “Hep bir arada çalıştığımız

arkadaşlar şimdi korona olunca işi mecburen bir 15-20 gün bırakmak zorunda kalıyor.”
(K2). Bir katılımcı bu durumu şu şekilde açıklamıştır,

“Olası bir şüphe bile dahil olsa kişide, hemen Covid testi uygulaması yaptırdık ve fabrikadan 14 gün uzaklaştırdık. Pozitif olsun olmasın temaslı olması halinde bile, hala daha devam ediyor. Gerekirse bir personelde şüphelenen bir durum olduğunda o vardiyayı iptal ettik. Hepsini filyasyon ekibine dahil edilmesini sağladık... Personellerimizin akrabalarıyla vs. görüşmeleri durumunda da olası riskleri fabrikaya taşımaları riskleri oldu. Bunu engellemek adına uzaklaştırdık ama engelleyemediğimiz durumlarda vardiya iptallerinden dolayı sıkıntılar yaşadık. Üretim sekteye uğradı.”
(K15).

Bununla birlikte bazı işletmelerin, yine önlemler kapsamında çalışma saatleri ve günlerinde azaltmaya gittiği görülmektedir. Çalışanların işe gelmedikleri bu süre zarfında işletmelerin üretimde ve hizmetlerinde aksamalar meydana gelmiştir. Bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmiştir,

“Hastalar geliyor, acil hastalar var, ağırlı hastalar oluyor. E bu kişiler randevu istiyor. Hekim sayısı az bu dönemde haftanın belirli günleri geliyorlar. İlgili bölüm uzmanına doktoruna denk gelmiyor geldiği günlerde vs. birkaç gün beklemesi gerekiyor. Antibiyotik veriliyor ilaç yazılıyor gönderiliyor... Randevu veremiyorsunuz istenilen tarihte, geç randevu veriliyor.” (K5).

Pandemi Önlemlerinin Belirlenmesinde Zorluklar:

Katılımcılar bu süreçte, önceki bölümde belirtildiği gibi koronavirüse yönelik bir dizi önlemler almışlardır. Ancak pandemi gibi bir süreçle ilk defa karşılaşmış olmaları nedeniyle önlemleri belirleme açısından bazı zorluklarla karşılaşmışlardır. Bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmiştir,

“20 yıllık iş hayatımda böyle bir süreçle ilk defa karşılaştığım için çok zorlandım. Devlet bile ne yapacağını bilmezken biz önlem almaya çalıştık. Özellikle Mart, Nisan, Mayıs aylarında 3 ay çok zorlandık ama sonrasında parça parça bir şeyler gelmeye başladı. Ne derler talimatlar gelmeye başladı.” (K6).

İşten Çıkarma ile İlgili Zorluklar:

Pandemi kapsamında işgücünde azalmaya giden işletmelerin, “işten çıkartma” uygulamalarına başvurduğu görülmektedir. Zorunlu nedenlerle gerçekleştirilen bu işten çıkarmalar katılımcıları zorlayan bir diğer durumdur. Bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmiştir,

“Benim en çok zorlandığım konu işten ayrılış konuşması. Orda kendimi tam profesyonel... Hazır hissetmiyorum. Basit bir konu değil çünkü. Ne kadar mesleki gereklilik olarak işinizi yapsanız da bazen duygular girebiliyor.”
(K16).

Başka bir perspektiften ise personeli “işten çıkartamama”nın (K2) getirdiği zorluklar ön plana çıkmaktadır. Bu durumun nedeni fesih yasağıdır. Bu kapsamda, bir katılımcı personelin çalışmasından memnun olunmasa bile işten çıkartamadıklarını belirtmiştir.

3.5.3. İK Uygulamalarına Yönelik Bulgular

Katılımcılara “COVID-19 Pandemi süreci, İK uygulamalarını nasıl değiştirdi?” sorusu yöneltilmiştir. Bu kapsamda COVID-19 sürecinin, İK planlaması, işe alım ve yerleştirme, işten çıkartma, eğitim ve geliştirme ile ücret yönetimi uygulamalarında değişikliğe yol açtığı görülmüştür. Performans yönetimi ve kariyer yönetimi ise süreçten daha az etkilenen uygulamalardır.

3.5.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İK planlamasında, dört tema ön plana çıkmaktadır. Bu temalar Şekil 10’da da görüldüğü gibi, işgücü ihtiyacının artması, işgücü ihtiyacının azalması, planlamada herhangi bir değişikliğin olmaması ve planlama sürecinin askıya alınmasıdır.

İşgücü ihtiyacının artması
İşgücü ihtiyacının azalması
Planlamada herhangi bir değişikliğin olmaması
Planlama sürecinin askıya alınması

Şekil 10. İnsan Kaynakları Planlamasına Dair Temalar

Süreçte işgücü ihtiyacının arttığını belirten katılımcılar bu durumu iki şekilde açıklamıştır. Birinci durum, bulunduğu sektörden dolayı pandemiden olumsuz etkilenmemiş ve

üretimlerinin artmasından dolayı oluşan personel ihtiyacını karşılamaya yönelik planlamalardır. Katılımcılar bu durumu şu şekilde açıklamıştır,

“Sayımız arttı. Sayımız gerçekten çok arttı. Yani iki katına arttırmış olabiliriz yaklaşık olarak.” (K2).

“Biz norm kadroyu güncellemek zorunda kaldık. Norm kadromuzu güncelledik. Yaklaşık bir +200 kişi daha koyduk. Normalde 550 – 600 kişi çalışanıımız vardı. Biz aslında istihdam sağladık bu dönemde tam tersine.” (K12).

İkinci durum ise COVID-19 sürecinde, kendisine veya aile bireylerinden birisine hastalığın bulaşması sonucunda kişinin işe gelmediği süreçte üretimin/işlerin aksamasını engellemek nedeniyle ortaya çıkan, devamsızlıkları planlamaya ve işgücü açığını engellemeye yönelik artıştır. Katılımcılar bu durumu şu şekilde açıklamıştır,

“Bizim firmamız, her beyana izin vermek durumda kalıyor şirketi riske atmamak için. E bu da haliyle devamsızlık oranını çok artırdı. Devamsızlıktan giden kişi de 14 gün olmuyor. 14 gün bir kişinin eksikliği demek o hattın belki de yeteri kadar aracı çıkaramaması demek oluyor. Devamsızlık oranı arttıkça işe alımımızın da artması gerekti haliyle. İK planlaması devamsızlığa göre sayı arttırıyordu işte 10 kişi alınması gerekirken devamsızlık çok hat safhada olduğu için 40 kişi almamız gerekiyordu atıyorum.” (K8).

Diğer bir yandan, bazı katılımcılar işgücü ihtiyacının devamsızlık artmasına rağmen azaldığını belirtmiş, bu kapsamda hali hazırda açık olan pozisyonlarını da iptal ettiklerini dile getirmişlerdir. Katılımcılar bu durumu şu şekilde açıklamıştır,

“COVID-19 dönemiyle beraber bir prosedür yazdık. Bu prosedürde kesinlikle başı ağrıyan, öksüren, eklem ağrısı çeken, ateşi olan hiçbir kimseyi kesinlikle test olmadan, test yaptırmadan getirmiyoruz firmaya. Bakıyoruz ki hasta, hemen bir test yaptır ona göre. Hatta bunula birlikte kasım ayında o kadar çok raporlu personel vardı ki. Çünkü bir giriyorsunuz 5 gün rapor veriyorlar size. 5 gün rapor verilince dolayısıyla işgücü kaybı baya bir fazla olmuştu bizde de... ama planladığımız kişileri alamadık. İlanları durdurmak zorunda kaldık. Süreçte işe alım tamamen durduğu için planlama da haliyle işlemedi gibi bir şey oldu.” (K1).

“İK planlaması tamamen çöp oldu. Niye, çünkü bütün müşteriler otomotiv sektöründe ve imalat olmadığı için de ya da ne zaman yapacaklarını kendileri de bilmediği için planlama yapamadık açıkçası.” (K6).

3.5.3.2. Seçme ve Yerleştirme

COVID-19 pandemi sürecinde işe alım uygulamalarına yönelik iki tema ön plana çıkmaktadır.

İşe alımların durdurulması/ara verilmesi
İşe alımların artması

Şekil 11. Seçme ve Yerleştirmeye Dair Temalar

Bu temalardan ilki, işe alımların durdurulması/ara verilmesi, ikincisi ise işe alımların artması olarak belirtilebilir. İşe alımların durduğunu belirten katılımcılar, bu durumu şu şekilde açıklamıştır,

“Nisandan önce mesela ben ayda 5-6 tane işe alım yapıyordum. Ya da daha fazla da olabiliyordu. 7-8’e çıkabiliyordu bazen. Çünkü çok yoğun bir çalışma tempomuz vardı. 3-4 tane de çıkışlar oluyordu. COVID başladı, önlemler alınmaya başlar başlamaz bütün girişler durduruldu. Nasıl durdurulmasının insanları izne çıkarıyoruz, kısa çalışma ödeneğinden faydalıyoruz.” (K1).

“İşe alım ve yerleştirmede de biraz sekteye uğrayan bölümler oldu bizde de. Bazı bölümlerde işe alım azaltıldı çünkü duraklatıldı. Yeni pozisyonlarda görev açıp, bunlara uygunda işe alımlar yapılacaktı ama bu şey beklemeye alındı şuan da.” (K5).

“İşe alım sürecimiz devam etmedi. Çünkü bütün siparişler iptal edildi.” (K6).

Personel sayısının arttığını belirten katılımcılara bakıldığında ise bu durumun iki nedeni olduğu görülmektedir. Birinci neden üretimin artmasıdır. İkinci neden ise İK planlama bölümünde bahsedildiği gibi işgücü açığını kapatmak nedeniyle yapılan işe alımlardır. Bu kapsamda işe alınanların, genellikle günlük yevmiyeci, ya da süreli sözleşmeli personeller olduğu görülmektedir. Katılımcılar bu durumu şu şekilde açıklamıştır,

“Fazla personel almaya başladık. Çıkarmak yerine daha fazla personel almaya başladık.” (K2).

“Üretimle ilgili personellerin aksamasında taşeronlara daha fazla yönelmek zorunda kaldık. Günlük yevmiyeci personellere.” (K3).

“Karantinaya giren arkadaşlarda oldu. COVID pozitif olmayıp ailesinden, yakınından, annesi, babası, kardeşi olanlar olup bu karantina sürecinde işe gelemediler. Bu yüzden işgücü arayışına girildi. Yedek personel gereksinimi doğdu.” (K5).

“Kendi personelimizde COVID’li olduğunu gördük ve kendi personelimizi de izne ayrılmak durumunda kaldığında bu sefer iş yükü diğer personellere kaldı. Bu durumda ne yapılabilirdi. Geçici süreyle farklı personel teminine başvurduk. İŞKUR üzerinden çok fazla personel alımımız oldu ki bizim mevcut personel izinleyken ya da raporluyken oradaki iş yükü diğerlerine dağılabilsin diye.” (K14).

Bu dönemde arz ve talepte işveren lehine bir değişim olduğu görülmektedir. Bir katılımcı bu durumu şu şekilde açıklamıştır:

“Çoğu firmanın bu süreçten olumsuz etkilenip kapanma süreci... Özellikle hizmet sektörü ile ilgili olarak kafelerin lokantaların kapanması bize mavi yaka personel bulma konusunda büyük kolaylıklar sağladı ama ne oldu arz talep meselesi tabi ki de arz çok olduğu için bizim taleplerimizde, personele yönelik taleplerimiz de daha bir işveren lehine olmaya başladı.” (K3).

Birçok katılımcının işe alma süreçlerini online olarak yürütmeye başladığı görülmüştür.

“Tüm test uygulamaları, görüşmeler, ilk görüşmeler hepsi şu an da hala da online üzerinden devam ediyor.” (K4).

“Bütün seçme ve yerleştirme süreci online ilerledi. Sadece son aşamada, teklif aşamasında çağırıyorduk yüz yüze görüşme için. Bunun haricinde her şey online ilerledi.” (K12).

Geçilen bu online süreç bazı katılımcılar tarafından olumlu karşılanırken, bazı katılımcılar tarafından ise olumsuz olarak karşılanmaktadır. Olumlu olarak gören

katılımcılar, her yerden ve kolaylıkla adaya ulaşma imkânı sağladığı için avantajlı olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumu bir katılımcı şu şekilde ifade etmiştir,

“Bana göre çok artıları oldu. Mesela uzaktaki adaylar bizim için daha yakın oldu. Mesela eskiden birebir görüşme talep edilirken, şuanda uzaktan görüşebildiğimiz için adaylara daha kolay ulaşılabilir hale geldik. Bir kere yol masraflarını ödüyorduk adayların. Artık onlar masraf yapmıyorlar, vakit kaybetmiyorlar. Uzaktan görüşme yapmak adaylar açısından, benim açımdan... Bir İK’cı olarak ben gayet verimli geçtiğine inanıyorum. Tabi ki birebir görüşmelerde çok daha etkili oluyor ama burada da hani biraz işe alımcının yetkinliği arayış açabilmesi bunların çok önemli olduğunu düşünüyorum. Uzaktan da enerji geçiyor bence.” (K7).

Online süreçlere geçmenin olumsuz olduğunu belirten katılımcılar da bulunmaktadır. Olumsuz olmasının nedenleri ise, personeli değerlendirme konusunda zorluk yaşama, kayıt altına alınabileceğinden dolayı bazı bilgileri adaylara söyleyememe ve işe alım süreci prosedürlerini online’a yeterince aktaramama gösterilebilir. Katılımcılar bu durumu şu şekilde ifade etmiştir,

“İş görüşmeleri ile alakalı olarak benim kısmımla ilgili kesinlikle yüz yüze görüşmeyle online görüşme arasında dağlar kadar fark var. İşte bu süreçte personelleri değerlendirme konusunda biraz daha problem yaşadık diyebiliriz. Yani yüz yüze görüşme de konuşabileceğimiz, sorabileceğimiz daha rahat olabileceğimiz şeyleri online görüşmede soramıyorsunuz. Görüşme de kayıt altına alınabilme gibi bir durumunuz da var. Yasal olmayan konularda da personele aktarımda bulunamıyorsunuz, bilgi aktarımında. Bu gibi durumlar. Online olması kesinlikle zorladı süreci.” (K3).

“İşe alımı sadece bir online platforma bırakmak firma olarak bize çok doğru gelmedi. Bir adayı online olarak tam tanıyabileceğimizi düşünmüyoruz. Ama şu an mevcut durumda da adaylarda hep bir online mülakat beklentisi var. Bu bizim en çok zorlandığımız konu. Ama yine de ne kadar zorlansak da yumuşak karnımız da bu. Çünkü işe alım hiçbir zaman sadece online platforma bırakamayız. Çok fazla işe alım prosedürümüz var. Kişinin

online'daeki tavrı ile yüz yüze de ki tavrı gerçekten çok değişiklik gösterebiliyor.” (K8).

3.5.3.3. İşten Çıkarma

COVID-19 pandemisiyle birlikte işten çıkış süreçlerinde de değişiklikler meydana gelmiştir. Bu durumun başlıca nedeni Fesih yasağıdır. Bazı katılımcılar fesih yasağından dolayı işten çıkartma yapamadığını belirtmiştir. Bazı katılımcılar ise fesih yasağına rağmen işten çıkış yapmak durumunda kaldıklarını dile getirmişlerdir. Bir katılımcı bu durumu şu şekilde açıklamıştır,

“Fesih yasağına takılmamak için bir süre durdurduk çıkışları, girişleri de durdurduk. Mevcut kapasite ile işe devam etmeye çalıştık. Bir süre sonra fesih yasağına takılarak çıkışlar yapmaya başladık.” (K9).

Bazı katılımcılar ise fesih yasağı gelmeden işten çıkış süreçlerini tamamladıklarını belirtmişlerdir. K16 bu durumu şu şekilde ifade etmiştir,

“İşe alım sıfır yani herhangi bir işe alım olmadı. İşten çıkardık. Çalışan sayımız normal zamanda 220 kadrolu, 80 de taşeronumuz vardı. Yani 300 çalışanımız vardı. En son 45 kişi kaldık.”

3.5.3.4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme, bu süreçten en çok etkilenen fonksiyonlardan biridir. Bu fonksiyona yönelik temalara Şekil 12’de yer verilmiştir.

Sınıf içi eğitim faaliyetlerinin durdurulması/yasaklanması
Online eğitime geçme
Yeni eğitim ihtiyaçlarının oluşması

Şekil 12. Eğitim ve Geliştirmeye Dair Temalar

Bu kapsamda genellikle, sınıf içi eğitim faaliyetlerinin “durduğu/yasaklandığı” görülmektedir. Eğitim faaliyetlerinin durdurulmasının birinci nedeni, çalışanların bir arada bulunmasını engellemek olduğu görülmektedir. Böylece işletmeler virüs bulaşma riskini en aza indirmeyi hedeflemişlerdir. Bu durumu bir katılımcı şu şekilde açıklamıştır,

“Eğitim faaliyetleri yasaklandı maalesef. İki kişinin bile bir araya gelmesi yasak olduğu için eğitim hiç yapamadık. Sadece COVID-19 ile ilgili 10’ar kişilik gruplar oluşturduk yemekhanede metrekaresi hesaplayarak COVID-19’un eğitimini yaptık sadece. Eğitimlere tamamen ara verdik. İptal ettik.” (K6).

Eğitim faaliyetlerinin durması/yasaklanmasının zorunlu sebeplerden de kaynaklandığı görülmüştür. Pandemi sürecinden olumsuz etkilenen bazı işletmeler, eğitime harcanacak bütçeyi farklı şekilde değerlendirme yoluna gitmiştir. Buna yönelik bazı ifadeler şu şekildedir:

“O çok kanayan yara. Eğitim bütçesi tamamen durduruldu çünkü çok yüksek bütçelerle çalışıyoruz eğitim tarafı için. Böyle bir kriz varken önceliğimizi farklı uygulamalara vermemiz gerektiğinden eğitim durarak e-learning tarafına uyarlandı.” (K17).

“Eğitimde hani çalışmalar yapıldı, eğitim fizibiliteleri yapıldı ama masada kaldı.” (K13).

“Eğitim geliştirmede direk durdu. Eğitim müdürümüzü zaten işten çıkardık.” (K16).

Bazı eğitimlerin yüz yüze devam ettiğini belirten bir katılımcı, COVID-19 nedeniyle alınan önlemler dolayısıyla, üretimde aksamalar meydana geldiğini belirtmiş ve şu şekilde açıklamıştır:

“Normalde toplu olarak personeller ile ilgili genel bir eğitim verilecekse, toplu olarak eğitim veriliyordu. Daha kalabalık ortamlarda daha sıkı sıkı eğitimler veriliyordu. Bu süreçle birlikte bu eğitim verilen personellerin sayısı düştü. Bu da ne oldu eğitim sürelerinin uzamasına sebep oldu. Bu da ister istemez üretimi olumsuz etkiledi. Yani aynı anda atıyorum 60 tane personele eğitim verebilme kapasitemiz varken şu an da aynı salonda en fazla 10 personelle verebiliyoruz. Bu da 6 farklı eğitim anlamına geliyor.” (K3).

Öne çıkan bir diğer tema ise “online eğitime geçme” olarak belirtilebilir. Birçok katılımcı bu süreçte online eğitime geçtiklerini belirtmişlerdir. Bu durumu katılımcılar şu şekilde açıklamışlardır,

“Genelde yüz yüze eğitim tercih ediliyordu. Şuan da COVID döneminde özellikle beyaz yaka tarafında online eğitime çok fazla ağırlık verdi bizim şirket.” (K1).

“Eğitimlerimizin hepsini online ortamda almaya devam ettik.” (K4).

“Eğitimde daha çok online kullanmaya başladık. Bunun dışında bizleri bir araya getirebilecek şeylerden, eğitimlerden uzak durduk. Onları iptal ettik.” (K11).

“Eğitim sürecinde birebir eğitimler yapılmadığı için, yapılıyordu ama eskisi kadar olmadığı için eğitim tarafı biraz daha dijitale döndüğü için biz de bir eğitim platformu satın aldık. Eğitim aslında çok etkilendi. Birebir eğitim almak ve eğitim alan birisi olarak takdir edersiniz ki çok daha verimli. Dolayısıyla eğitim en çok etkilenen birimlerden oldu. Hem eğitim alan kişilerin verimliliği açısından yani verimli bir şekilde eğitim almaları açısından...” (K7).

Eğitimlerde online platforma geçen bazı katılımcılar, çalışanların bireysel olarak talep ettikleri, mecburi olmayan eğitimlere daha az öncelik verdiklerini belirtmişler.

“Eğitim ve geliştirme normalde süreçlerimiz bizim hep sınıf eğitimi oluyordu. Şimdi bir arkadaşımız e-learning şeklinde bir proje verildi. Bazı eğitimlerimiz tabi ki durdu mesela firmamızdan yurtdışına gönderilecek arkadaşlar oluyordu. Onların gidişi durdu haliyle onların dil eğitimleri de durduruldu. Bazı eğitimlerin ertelenmesi gerekti. Mecburi olmadıkça oryantasyon eğitimi haricinde diğer eğitimler ikinci öncelik oldu diyebilirim size.” (K8).

Bu durumun bir diğer nedeni de eğitim kurumlarının sınıf içi eğitim vermeye alışık olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple bir katılımcı online eğitim verebilecek kurum bulmanın daha zor olduğunu belirtmiştir.

“Genel anlamdaki eğitimlerimiz ortak eğitimler dışındaki kişilerin eğitim ihtiyaçlarını almasında biraz zorlandık açıkçası. Çünkü her eğitim kurumu online eğitim verebilecek düzeyde olmayabiliyor.” (K12).

Daha önceden online altyapılarının olduğunu belirten bir katılımcı, bu süreçte geçerken zorlanmadıklarını ancak iç eğitimcilerin, online’a geçmeye yönelik eğitim ihtiyaçlarının doğduğunu belirtmiştir.

“Eğitim bölümüne geldiğinizde bütün eğitimler online oldu. Orada biz çok çabuk hizalandık. Biz zaten son 3 yıldır uzaktan eğitime çok yatırım yapıyorduk. Dolayısıyla altyapımız vardı. Sadece içeride eğitmenlik yapan bizim iç eğitmen dediğimiz kişileri hızlıca bir eğitim aldırarak.” (10).

3.5.3.5. Kariyer Yönetimi

Tablo 10’da kariyer yönetimine yönelik öne çıkan temalara yer verilmiştir. Bu bağlamda dört adet tema bulunmaktadır.

Kariyer yönetimi etkilenmedi
Kariyer yönetimi uygulamalarının etkin kullanılmaması
Kariyer yönetimi durduruldu/askıya alındı
Kariyer yönetiminin online olarak yürütülmesi

Şekil 13. Kariyer Yönetimine Dair Temalar

Kariyer yönetimi uygulamalarının genellikle bu süreçten etkilenmediği görülmektedir. Bunun sebebi olarak işletmelerin pratikte, teoride olduğu gibi kariyer yönetimi uygulamalarının olmaması ve çalışmaya ara vermeyen işletmelerde önceden belirlenen kariyer yönetimi uygulamaların devam etmesi gösterilebilir. Bu kapsamda öne çıkan bazı ifadeler şu şekildedir,

“Profesyonel anlamda bu kitaplardaki gibi bir kariyer politikamız yok açıkçası, fakat bu süreçte COVID-19 sürecinde terfi etmesi gereken çalışanların hepsi terfi aldılar.” (K4).

“Zaten çok büyük çaplı bir işletme olmadığımız için kariyer yönetiminde çok fazla bir şey yapamıyoruz. Terfiler vs. bizde çok olmuyor. Zaman zaman olan şeyler. Yani COVID-19 süreci kariyer yönetimini fazla etkilemedi.” (K5).

“Zaten çalışanlar çalışmaya fiili olarak devam ettiği için orada bir problem yaşamadık. Çünkü var olan çalışma düzeni devam ediyordu. Sadece tatiller bol oldu.” (K6).

“Mevcuttaki kariyer planlamasını yaptığımız personellerin terfileri gerçekleşti. Bu konuda çok olumsuz bir şey söyleyemem.” (K15).

Durduruldu/ askıya alındı:

Kariyer yönetimi her ne kadar bu süreçten etkilenmese de bazı katılımcılar belirli uygulamaların bu süreçte durdurulduğu/askıya alındığını belirtmişlerdir. Bu duruma yönelik bazı ifadeler şu şekildedir,

“Kariyer gelişimi bizde, Türkiye’de çalışan arkadaşı başka bir yabancı ülkedeki, bir başka firmamıza göndermek oluyor. Bu süreçler biraz aksadı haliyle. İlk dönemler yurtdışına gitme süreçleri vs. nasıl olacak gibisinden hesaplandı ama bunun haricinde kariyer yönetimine çok bir etkisi yok. Sadece yurtdışına gidecek arkadaşların hani kariyer verimlilik kısımları biraz durduruldu diyebilirim.” (K8).

“Kariyer planlamaları özellikle terfi açısından söylüyorum bir süre durduruldu askıya alındı.” (K17).

Bir katılımcı bu süreci, kariyer yönetimi açısından fırsat olarak gördüklerini ve işletmelerinde reorganizasyon yaptıklarını belirtmiştir. Bu kapsamda çalışanların pozisyonlarını değiştirdiklerini dile getirmiştir.

“Şöyle söyleyeyim bizim kişilik envanteri var, kişilik testi uyguladık herkese. Bu kişilik testinden hareketle insanların hangi işe uygun olduğunu belirledik. Orda çünkü gerçekten ben kendim de yaptım bu testi ve tamamen beni anlatıyordu bu test. Gerçekten tam bana uygun çıkmıştı. Oradan hareketle mesleğine uygun olmayan kişileri belirledik ve kişiler ile tek tek konuşmalar yaptık. Sen bu mesleğe uygun değilsin, sen bu pozisyona uygun değilsin ama kimseyi işten çıkarmadık mesela onu gerçekten uygun olduğu bir pozisyona verdik öyle söyleyebilirim. İşten çıkarma gibi bir durum kesinlikle olmadı. İşten çıkarmanın yasak olmadığı zamanda da biz işten çıkarmadık. En güzel yanı bu diyebilirim COVID-19 döneminde bizim firmanın.” (K1).

Katılımcıların pandemi nedeniyle, bazı süreçlerde online’a geçtiği görülmektedir. Ancak bir katılımcı, online’a geçmenin kariyer yönetimini olumsuz etkileyeceği görüşündedir. Bu durumu şu şekilde açıklamıştır,

“Çalışan ne kadar yöneticisine yakın olursa iş süreçleri hakkında onu daha net bilgilendirebilir kendisini daha net aktarabilir. Dolayısıyla yönetici de çalışanı bu nebze de daha iyi tanıyabilir. Uzaktan çalışma olduğu dönemde birebir gözlemleme imkânı olmadığı için bu noktada zorlukların yaşandığını düşünüyorum. Sırf kariyer fırsatları sebebiyle uzaktan çalışmayı tercih etmeyen olabilir.” (K7).

3.5.3.6. Performans Yönetimi

Performans yönetimi uygulamalarına yönelik temalara bakıldığında ise dört adet tema ön plana çıkmaktadır. Bu temalara Şekil 14’te yer verilmiştir.

Performans yönetimi etkilenmedi
Online olarak gerçekleştirme
Performans yönetimi uygulamaları ertelendi
Performans ölçüm kriterleri değişti

Şekil 14. Performans Yönetimine Dair Temalar

Katılımcılara göre, kariyer yönetimi gibi performans yönetimi de pandemi sürecinden çok etkilenmeyen uygulamalardan biridir. Bu durumun nedeni olarak, bazı şirketlerde performans sisteminin online olarak gerçekleştirilmesi, bazı şirketlerde ise etkin yönetilmemesi olarak gösterilebilir. Katılımcıların performans yönetimine yönelik bazı ifadeleri şu şekildedir:

“Bunda bir etkilenme olmadı açıkçası. Çünkü aynı şekilde çalıştık aynı şekilde nasıl çalışıyorsak Covid zamanında belirli prosedürler oluştu. Ona göre çalışmayı artık değerlendirmeye başlandı. O yüzden bir etkisi yok.” (K8).

“Performansta da pusula 360 diye bir sistem kullanıyoruz zaten. O da internet üzerinden daha doğrusu bilgisayar üzerinden halledilebilen bir şey kâğıtlarla elden ele temas edilebilen bir süreç değil o. O yüzden onda da bir sıkıntı yaşamadık.” (K9).

“Performans Yönetimi ile ilgili denetlemeler geçirdiğimiz için maalesef devam ettirdik bu süreçte. İşleyen bir süreç vardı üretime devam ettiği için performans takibi de yapılmaya devam etti.” (K6).

“Performans yönetiminin ben birçok şirkette de etkin yönetildiğini düşünmüyorum. Çünkü işte tek konu yöneticinin çalışana işle ilgili bir hedef vermesinden ibaret. Bizde bir iş kısmı var projeden şu kadar başarı elde et, bu hedefi tutturmak anlamın da performans yönetimi diğer kısımda yetkinlik anlamında bir değerlendirme yapılıyor.” (K7).

Katılımcıların birçoğu performans değerlendirme sürecinde bir değişiklik olmadığını belirtmiştir. Ancak bu süreçte çalışanların performansında düşüşler görülmüştür:

“Çalışanlarda gözle görülür bir şekilde performans düşüklüğü oldu, motivasyon düştü çünkü. Korku, endişe, psikolojik baskılar tabi ki ister istemez çalışanların performansını etkiledi. Performans ölçüm sürecini çok fazla etkilediğini söyleyemem zaten performans değerlendirme bire bir görüşmelerden ziyade kâğıt doldurma, puanlama, derecelendirme ile geçtiği için orda bir sorun yok ama performansı etkiledi.” (K5).

Diğerlerinden farklı olarak bazı katılımcılar bu dönemde performans değerlendirme sürecini ertelediklerini belirtmişler.

“Açıkçası, performans ile ilgili bu sene bir değişikliğe gitmeyi planlıyorduk fakat, bu COVID ile alakalı, korona çıktıktan COVID çıktıktan sonra bu yılki performans değerlendirme sürecini atlamayı düşünüyoruz. Çünkü bu dönemdeki performansı doğru değerlendiremeyeceğini ve objektif olmayacağını düşünüyoruz. Bu sebeple planlamıyoruz bu yıl performans yönetimini.” (K4).

“Yılsonuna doğru bizim performans sistemimiz... Aslında yeni kurduk biz performans sistemimizi ve pilot departmanlar şu an kullanıyorlar. Yılsonuna doğru bir belirsizlik oldu ne yapacağız? Buna göre mi yapacağız? Pandemi içerisinde güncelleyemedik hedefleri takip edemedik gibi sorunlar oldu ve biz pandemi yüzünden etkilediği için gerçekten de etkiledi. Hani performansa girip şunu güncelleyeyim, yöneticime geri bildirimde bulunayım yetkinliklerimi değerlendirsın gibi şeyler atlandı. Biz de bunu erteledik

dönemi ve haziran ayına 2021'in haziran ayına tekrar bir ara değerlendirme yapacağız bununla ilgili.” (K12).

Performans yönetimi genel olarak bu süreçten etkilenmese de performans ölçüm kriterlerinde pandemiye yönelik bazı değişikliklerin yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların bu duruma yönelik bazı ifadeleri şu şekildedir,

“Çalışanlar işyerinin koyduğu kurallara uymak zorundalar. Bu pandemi kurallarına da uymak zorunda oldukları için hep toplumsal olarak hem de iş yerinde de öyle bunlara uyum süreçleri, nasıl algıladıkları, nasıl tepki verdikleri işte bu süreçlerde göz önünde bulundurulacaktır kriter olarak. Atıyorum, maske takıyor mu? Sosyal mesafeye uyuyor mu?” (K5).

“Şöyle, aslında performans değerlendirme özellikle şöyle söyleyebilirim. İş gelmemeler... Bazı insanlar mesela art niyetli olup COVID-19'u bahane edip işte ben hastayım, benim burnum akıyor vs. diyerek işe gelmemelikler çok oldu. Mesela burada buna çok özen gösterdik. Kim art niyetli? Kim daha fazla işine sadık? Tabi ki de gerçekten hasta olanlara hiçbir zaman lafımız yok. Hasta olan bir kişiyi asla işyerinde tutmuyoruz. Şu an bizim prosedürümüz bu şekilde.” (K1).

“Tabi ki her şey pandemi gündemimizde olunca ister istemez pandemiye göre şekillendi performans yönetimimiz. Şirketimizin bizim bir performans denetim sistemimiz vardı. Pandemiye göre o da farklı bir şekil aldı. Bu önlemleri, önleyici kapsamaların ne kadar hayata geçirdiğini gösteren şeyler yayınlandı.” (K15).

Bu dönemde, performans yönetiminde online'a geçen katılımcıların olduğu görülmektedir. Online'a geçmenin işlerini kolaylaştırdığını belirten bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmiştir,

“Performans ve ücret artış döneminin bu sene online üzerinden gerçekleştirdik. Uzaktan tabi ki insanları işlerini yönetmek işlerini takip ettirmek ve etmek zor olabiliyor ama orada da işte yakın ilişkide olmak insanları belli hedefler doğrultusunda koşturmak ve o hedeflerinde sürekli gözlenmesi işleri bir nebze kolaylaştırdı diyebilirim.” (K19).

3.5.3.7. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimine dair dört ana tema ortaya çıkmıştır. Bu temalara ise Tablo 15’te yer verilmiştir.

Ücretlerde değişiklik olmadı
Devlet teşviklerinden yararlanma
Mesailer arttı
Mesailer azaldı
Yan haklarda azalmalar meydana geldi

Şekil 15. Ücret Yönetimine Dair Temalar

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu ücretlerde herhangi bir değişiklik olmadığını, ücret değişikliğinin yıldan yıla gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Bu duruma yönelik bazı ifadeler şu şekildedir,

“Ücretlerde herhangi bir değişiklik olmadı. Zaten bizim ücretlerimiz yıldan yıla zamlanıyor. Ocak ayında bir zammımız oluyor bizim. Herhangi bir düşüş filan zaten söz konusu bile değil. Ücretler aynı şekilde devam etti.” (K1).

“Ücrette de herhangi bir değişiklik şuan da yapılmadı.” (K2).

“Ücret tarafında bizde bir düşüş olmadı. Çünkü biz üretimimizi hiç durdurmadık. Sürekli üretim yaptık. Biz kısa çalışma ödeneğini de kullanmadık. Çünkü bizim üretimimiz devam ettiği için biz kazanmaya devam ettik. Satışımıza devam ettik. Bu sebeple çalışanlarımızı mağdur etmedik.” (K4).

İşletmeler ücretlerde değişiklik yapmasa da devletin sağladığı kısa çalışma ödenekleri ve nakdi ücret destekleri gibi teşviklerden yararlanan çalışanların ücretlerinde azalma gerçekleşmiştir. Bir katılımcı bu durumu şu şekilde açıklamıştır,

“Ücret yönetiminde çok fazla değişikliğe gidildiğini söyleyemem ama dediğim gibi az çalışma olduğu için bu ücretsiz izin destekleri, kısa çalışma ödeneklerinden faydalandıkları için ücretlerinde bir azalma görüldü mecburen öyle bir değişiklik olduğunu söyleyebilirim.” (K5).

Devlet Teşviklerinden Faydalanma:

Bunula birlikte bazı işletmelerin devletin sağladığı kısa çalışma ödenekleri ve nakdi ücret destekleri gibi teşviklerden yararlandığı görülmektedir. Bir katılımcı bu durumu,

“Kısa çalışma ödenekleri, nakdi ücret destekleri bunların hepsinden yararlandık. Hani çünkü gerçekten siparişlerimiz belirli bir miktardan baya bir aza düştü.” (K1)

şeklinde ifade etmiştir. Başka bir katılımcı ise şu şekilde açıklamıştır,

“Devletin verdiği teşviklerden kısa çalışma ödeneğinden, nakit ücret desteğinden faydalandırdık bazı insanları. Çünkü doktor çalışmayınca diğerlerine de ihtiyaç doğmadı.” (K5)

COVID-19 pandemi döneminde net ücretlerde çok değişiklik olmasa bile, mesai ve yan haklarda değişiklikler meydana gelmiştir. Bu kapsamda, bazı işletmelerde mesailer artarken bazı işletmelerde ise mesai ve yan haklarda azalmalar görülmüştür.

Mesai arttı:

Mesailerin artmasının nedeni olarak üretimin artması ya da işgücünün işe gelmemesi gösterilebilir. Bu durumu katılımcılar şu şekilde açıklamıştır,

“Normal personelde yani beyaz yaka diye adlandırdığımız kişilerde mesai yapılmıyor ama mavi yaka dediğimiz üretim kısmında mesailer arttı. Biz meyve sebze ürettiğimiz için pandemi daha çok arttırdı üretimi.” (K2).

“Hayır, olmadı tam tersine arttı. İlk zamanlar hani bu Covid’in ortaya çıktığı insanların nasıl yöneteceğiz diye bilemediği, kafamıza boneleri taktığımız zamanlar, şaşkına döndüğümüz zamanlar elli yaş üstünü getirmemiştik. Belirli bir yaş grubunu ve uzakta olanları getirmediğimiz kadar. O süre zarfında da gelmeyenlerin yerine gelenler olduğu için mesaiye kalanlar olmuştu.” (K9).

“Pandemi sürecinde, bu işten ayrılan arkadaşların yerine deneyimli birilerini bulmakta zorlandık açıkçası dediğim gibi yeni mezunları istihdam ettik. Bunun içinde deneyimli personelimizi mesaiye bıraktık zaman zaman.” (K14).

Mesai azaldı:

Bazı işletmelerde mesailer azalmıştır. Bu durumun nedeni, pandemi döneminde üretimin düşmesi ve çalışanların daha az temasta bulunmasını sağlamaya yönelik çabalar olduğu görülmektedir. Katılımcıların bu duruma yönelik ifadeleri şu şekildedir,

“Mesailer yani sıfıra indi. Yani normalde bizim gerçekten iyi mesaili çalışan bir firmayız. Mesailer sıfıra indi yani hiç mesai olmadı. Ücretlerde bir değişiklik olmadı ama mesailer azaldı.” (K1).

“Tabi daha az mesai yapılması isteniyor. Ne kadar az temas olursa o kadar iyi.” (K8).

“Mavi yaka kısmında yani sahada, saha çalışanlarımızın bu konuda fazla mesailerini yarı yarıya indirdik. Yani fazla mesai oranını %50 oranında düşürdük. İzin vermedik aslında çalışmalarına. Normal beyaz yakalı gibi gelip gittiler. Fazladan çalışmadılar ki hem vücut yorgunluğu olmasın, hem pandemi döneminde bu sistem önemli bağışıklık... Bu yüzden bizde bu çalışmayı azalttık. Bu çalışmadan sonra ücretlere de yansıdı. Fazla mesai ücretlerine yansıdı.” (K12).

Burada önemli bir diğer konu da uzaktan çalışmaya geçilmesi nedeniyle mesai saati dışında da çalışmaların artmasıdır. Home Office çalışmaya geçilmesi, çalışma sürelerinde esnekliğe neden olmuştur. Bu duruma yönelik katılımcıların bazı ifadeleri şu şekildedir,

“Biz çok mesaisiz çalışıyoruz. Mesai saati diye bir şey yok. Günümün kaç saati diyeyim size 14- 15 saati Zoom ekranında geçiyor. Bu gerçekten beni hasta edip yoran bir şey fizyolojik olarak ve psikolojik olarak. Yani mesai saati kavramı gibi bir şey kalmadı. Herkes her an birbirine ulaşılabilir durumda olduğu için, inanın izne çıkıyoruz ama izne çıktığımız zamanda olan bütün toplantılara katılıyoruz. Hani eskiden izne çıktığında kimse kimseyi arayıp sormazdı yani böyle ölümcül bir şey olmadığı sürece. Şimdi böyle bir şey yok. İzindeysen de çalışıyorsun değilse de çalışıyorsun. Bu çok fena birbirine girdi artık. Yani 7/24 çalışıyoruz ve 7/24 online çalışıyoruz.” (K10).

“İş özel yaşam dengesi tarafı için bir yorumda bulunmak istiyorum. Sanki evden çalışınca 7/ 24 bilgisayar başında olmamız gerekiyormuşçasına, ben gecenin çok geç saatlerinde mailler atıldı, iş istendi benden. Bu taraf beni kötü etkiledi. Ya da ben örneğin evli değilim ama evli ve çocuğu olan ekip

arkadaşlarım vardı. E onların evinde fiziki müsaitliği yoktu ofis gibi kullanacağı bir alan yoktu. Onlar bu süreçte çok zorlandılar onları hep duyuyordum yani. Çocuk orada ağlıyor, o bir yandan toplantıya girmeye çalışıyor. Evin doğası bunu gerektiriyordu çünkü.” (K17).

“Programlar takvimler yoğun. İnsanlar bence Home-Office de daha çok çalışıyorlar. Bu çalışmanın da getirdiği insanların bir öğle molaları bir mesai çıkış saatleri artık çok esnedi. O yüzden, bazen serviste yolda kazandığımız zamanı işte daha çok harcamak durumunda kaldık.” (K19).

“Mesailer uzaktan çalışma olduğu için bu herkesin galiba yakındığı bir durum normalde saat 6 da işten çıkarken evde olduğunuz için mesai saatiniz uzayabiliyor. Yani bir rapor istediğinizde hani ben çıkıyorum diyemiyorsunuz bitirmeniz gerekiyor onu. Aslında çalışma saatleri daha da arttı o yüzden.” (K18).

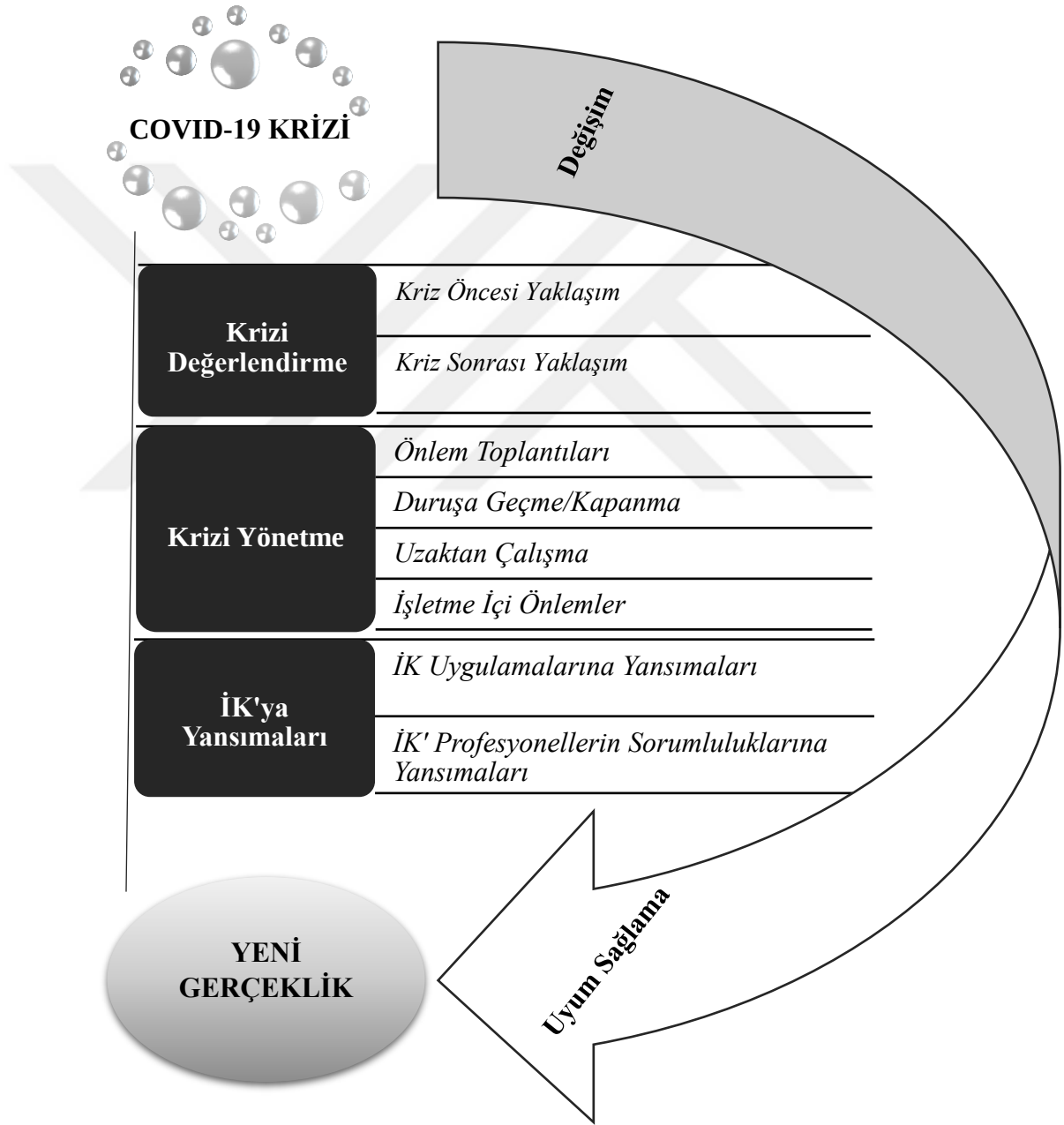
Aynı zamanda, bazı katılımcılar yan haklarda da azalma olduğunu belirtmişlerdir. Yan haklarda azalma olmasında uzaktan çalışmanın da etkisi bulunmaktadır. Katılımcıların bu duruma yönelik ifadeleri şu şekildedir,

“Teknik tarafta destek az oldu. Genel müdürlük çalışanları yemekhane kullanır. Yemekhanede yemek yer. Şube çalışanları ise ticket dediğimiz yemek çeki alırlar. Sonuçta genel müdürlük çalışanları artık yemekhaneyi kullanmadığı için evdeki yemek maliyetleri de arttığı için o tarafta da bir destek sağlanamadı.” (K10).

“Şöyle söyleyebilirim. Örneğin biz servisle gidiyorduk işte ofise. E servis kullanmadık. Evden çalışmaya başladık çünkü. Ama gidemiyoruz diye servisin bu ödeneği maaşa yansıtılmadı örneğin. Ya da biz öğle arasında yemekhanede yemek yiyebiliyorken, ben şu an evden çalışıyorum diye yemek kartı gibi bir opsiyon sunulmadı bana günün sonunda. Hani biraz şöyle bir algı oldu yani; evet işimizi kaybetmedik çok şükür işimizin başındayız. Hani bu kadar yan hakkın eksilmesini tolere edebiliriz diye motivasyonumuzu korumaya çalıştık diyebilirim.” (K17).

3.6. Bulguların Değerlendirilmesi

Bulgular, “COVID-19 krizine ilişkin değerlendirmeler” ve “Pandemi sürecindeki İKY uygulamalarına ilişkin değerlendirmeler” olmak üzere iki başlık altında ele alınmış ve literatür eşliğinde tartışılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde oluşturulan model ise Şekil 16’da gösterilmiştir.



Şekil 16. COVID-19 Krizi Süreci

Roger (2003) yeniliğin yayılması teorisinde, yeniliği bir birey, örgüt veya kültür tarafından yeni olarak algılanan fikirler, uygulamalar veya nesneler olarak tanımlarken, yayılmayı bir yeniliğin sosyal sistemin üyeleri arasında, zaman içinde belirli kanalların da aracılığıyla iletildiği süreç olarak tanımlamıştır. İletişimi ise karşılıklı bir anlayışa ulaşmak için katılımcıların birbirleriyle bilgi oluşturduğu ve paylaştığı süreç olarak ele almıştır. COVID-19 pandemisiyle birlikte işletmeler, bir değişim sürecine girmiş -ki bu değişim genellikle mecburi bir değişimdir- ve bu kriz ile başa çıkabilmek için birtakım uygulamaları hayata geçirmeye çalışmışlardır. Krizi değerlendiren işletmeler, Şekil 16'da de görüldüğü gibi öncelikle işletmenin genelini etkileyecek aksiyonlar almışlardır. Duruşa geçme/kapanma, uzaktan çalışma bu aksiyonlara örnek olarak gösterilebilir. Alınan bu aksiyonların yansımaları, İK için bazı yeni prosedür ve uygulamalar olurken, İK profesyonelleri için ise yeni sorumluluklar olarak karşılık bulmuştur. Tüm bu yenilik ve değişimler yeni bir gerçeklik yaratmıştır. Yeniliğin yayılması teorisinde belirtildiği gibi bu yeni düzen ve önlemler, zaman içerisinde çalışanlar tarafından da kabul edilmiş-ya da edilmek zorunda kalınmış ve uyum sağlama süreci başlamıştır. Ancak bu uyum sağlama süreci birtakım zorlukları da beraberinde getirmiştir. Şimdi iki başlık üzerinden bu süreçler ele alınacak ve İK profesyonellerinin bu süreçteki değerlendirmeleri ve deneyimleri aktarılacaktır.

3.6.1. COVID-19 Pandemisinin Değerlendirilmesi

Krizi Değerlendirme:

Kriz birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmış, Augustine (1995), Pearson ve Clair (1998) ve Harvard Business School (2015) gibi kişi ve kurumlar kriz yönetimini çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak ele almışlardır. Mevcut araştırmada krizi, öngörülme/planlanmayan ve ani/beklenmedik olaylar şeklinde tanımlayan katılımcılar COVID-19 pandemisinin ortaya çıkmasıyla birlikte, krizi yönetebilmek için birtakım aksiyonlar almışlardır.

Burada bütün katılımcıların krizi aniden gelişen, öngörülme/planlanmayan, beklenmedik olaylar olarak ele aldığı görülmüştür. Oysa Harvard Business School'un (2015) kriz tanımında da belirtildiği gibi krizler yavaş yavaş da gelişebilir ve Pecujlija ve Cusi'nin (2019) de

bahsettiği gibi -her ne kadar COVID-19 pandemisi için geçerli olmayabilse de- sinyallerin fark edilmemesi ya da dikkate alınmamasından da kaynaklanabilir.

Aynı zamanda bulgular, alınan aksiyonlarda kültürün de rol oynadığını göstermiştir. Akar'ın (2021), COVID-19 krizinin yönetiminde proaktif ve reaktif yaklaşımlara yönelik yaptığı araştırmada Türkiye ve Çin gibi ülkelerin erkenden tedbir almayı tercih ettiğini belirtirken, ABD ve İtalya gibi ülkelerin ise krizi ciddiye almayarak tedbir almayı gereksiz bulduklarını belirtmiştir. Tüm katılımcıların, COVID-19 pandemisinin başlamasıyla önlem toplantıları yapıp aksiyon aldıkları görülse de kriz ortaya çıkmadan önce %43'ünün kriz yönetimine dair prosedürleri olmadığını görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların %47'si kriz yönetimi prosedürünün olduğunu söylemiştir ancak kriz yönetimi prosedürlerinin salgın gibi durumları kapsamadığı görülmüştür. COVID-19 krizi ile birlikte prosedürü olduğunu belirten katılımcıların %67'si prosedürlerini COVID-19 pandemisini de içerecek şekilde revize ettiklerini belirtmiştir. Bu bağlamda, kriz yönetimi sürecine hemen adapte olunmaya çalışıldığı görülse de kriz gerçekleşmeden önce olası senaryolara yönelik aksiyon alınmasında durumun öyle olmadığı görülmüştür.

Kriz sonrasına yönelik bu yaklaşım, katılımcıların kriz yönetiminde sahip olunması gereken özelliklere verdikleri cevaplarda da görülmektedir. Krizden öncesine yönelik, sadece öngörülü olma ön plana çıkarken bahsedilen diğer özellikler (soğukkanlı olma, hızlı karar-aksiyon alabilme, sakin olma gibi) hep kriz sonrasına yöneliktir. Alan yazında ise Panos, Dafni, Kostas Zacharoula (2009) gibi yazarlar, kriz yönetiminde yöneticilerin esnek olması, koşullara uyum sağlaması ve hızlı karar verebilmesi gibi özelliklere sahip olması gerektiğine değinirken, Chughtai (2014), kendine güvenilmesi, kararlı, sakin, olumlu ve deneyim sahibi olunması gerektiğini vurgulamıştır.

Krizi Yönetme:

COVID-19 krizini yönetmek için önlem toplantıları yapan işletmelerin başvurdukları yöntemlerden yaygın olanı uzaktan çalışma uygulamaları olarak gösterilebilir. Uzaktan çalışma yönteminin gerek halk sağlığı gerekse bu sürecin ekonomi üzerindeki olumsuz etkilerini hafifletmek açısından önemli olduğunu belirten Akbaş Tuna ve Türkmendağ, (2020), bu çalışma şeklinin özellikle hizmet sektörünü etkilediğini belirtmiştir. Benzer şekilde İlhan (2020), hizmet sektörünün niteliği itibarıyla uzaktan çalışmaya daha uygun

olmasına rağmen, sanayi sektöründeki mavi yakalı çalışanlar için durumun aynı olmadığını belirtmiştir. Araştırmaya katılan İK profesyonellerinin deneyimleri de benzer bulgular ortaya koymaktadır. Katılımcılar, beyaz yakalı çalışanlar için uzaktan çalışma uygulamalarının hayata geçirilirken, mavi yaka çalışanlar için bu uygulamaların mümkün olmadığını ifade etmiştir.

Bulgular, İK profesyonellerinin uzaktan çalışma ile iletişim kopuklukları/takipte zayıflama, uzaktan çalışmaya uyumda/adaptasyonda problemler yaşama, dokümantasyon problemleri ve teknik destek problemleri ile karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir. Bunlara benzer veya farklı problemlerin başka çalışmalarda ifade edildiği belirtilmişti. Örneğin Deloitte (2020) yaptığı araştırmada uzaktan çalışma sürecine geçişte en çok zorlanılan konunun “kültür ve alışkanlıklar” olduğunu vurgulamıştır. Mercer Türkiye ve PERYÖN (2020) ise uzaktan çalışma modeline geçişin getirdiği en büyük zorluklar arasında, çalışan motivasyonu sağlamanın yer aldığını ifade etmektedir. Motivasyonun düşmesinin nedeni olarak Akbaş Tuna ve Türkmendağ (2020) ise yaptığı araştırmada evde iş yükünün artması, ev çalışma ortamının çalışmaya uygun olmaması, iş konusunda gelecek kaygısı ve belirsizlik, işyerindeki düzeninin bozulması ve işyerinde sosyal ortamda çalışamama olduğunu belirtmiştir. Bulgular ve diğer araştırmalar uzaktan çalışma sürecinde karşılaşılabilecek zorluklara dikkat çekmektedir. Burada önemli bir diğer konu da uzaktan çalışmaya geçilmesi nedeniyle mesai saati dışında da çalışmaların artmasıdır. Home Office çalışmaya geçilmesi, çalışma sürelerinde esnekliğe neden olmuştur.

İşletme içi önlemlere bakıldığında ise, yemekhane/servis düzenlemesi, çalışma/vardiya saatlerinin düzenlenmesi, yeni çalışma prensipleri, genel çalışma düzeni ve sosyal mesafe ayarlamaları gösterilebilir. Bu uygulamalar da daha önce kriz yönetiminde yer almayan ancak bundan sonra yer alması gereken uygulamaları göstermektedir.

3.6.2. Pandemi Sürecindeki İKY Uygulamaları ve Deneyimleri

İK Uygulamalarına Yansımaları:

COVID-19 kriziyle birlikte İK uygulamalarında da birtakım değişiklikler olduğu görülmektedir. İK profesyonellerinin deneyimlerine dayalı olarak İKP süreçleri, İşe alım süreçleri, eğitim ve geliştirme faaliyetleri bu krizde değişikliğe uğrayan uygulamalar arasında gösterilebilir.

Zojceska'nın (2020) belirttiği gibi, pandemi, bazı sektörlerde ihtiyaç duyulan işgücü sayısının artmasına neden olurken bazı sektörlerde ise çalışanların işten çıkartılmasına sebep olmuş ve aranan niteliklerde farklılaşmaya yol açmıştır. Bulguların, bu değerlendirme ile bazı yönlerden örtüştüğü görülmektedir. Bulgular pandeminin, bazı sektörlerde üretimin artması nedeniyle yeni personel ihtiyacının oluşmasına ve COVID-19'a yakalanan çalışanların işe gelmemesi nedeniyle yedek personel ihtiyacının doğmasına neden olduğunu göstermiştir. Süreçten olumsuz etkilenen işletmelerde ise ihtiyaç olmasına rağmen, planlanan pozisyonların iptal edilmesi şeklinde değişiklikler olduğunu görülmüştür. Ancak aranan niteliklerde farklılaşmaya yönelik bir bulguya rastlanmamıştır.

İşletmelerin, işe alım ihtiyaçlarında ve işe alım şekillerinde farklılıkların olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, üretimi azalan işletmelerde, işe alım faaliyetlerinin de azaldığı görülmektedir. Üretimin azaldığını belirten katılımcılar ise alüminyum döküm, metal işleme gibi sektörlerde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Gıda sektöründe çalıştığını belirten katılımcılar için ise tersi bir durum söz konusudur. Bu sektörler de üretim miktarı arttığı için işe alım ihtiyacı oluşmuştur. İşe alımın artmasının bir diğer nedeni de bazı işletmelerin, virüs kapıp işe gelmeyen çalışanlarının üretim açığını kapatmak sebebiyle gerçekleşen alımlardır. Bu işe alımlar, günlük yevmiyeci ya da süreli sözleşmeli çalışanlardan oluşmaktadır.

COVID-19'un ilk çıktığı dönemde özellikle turizm ve elektrik sektöründe işten çıkartmaların gerçekleştiği görülmektedir. Aynı zamanda, arz ve talepte işveren lehine bir değişim olduğu görülmektedir. Bu durumun nedeni, zorunlu nedenlerle kapatan ya da ara veren işletmelerde işten çıkarılan birçok çalışanın olmasıdır. Böylelikle işe alım gerçekleştirecek işletmelerin aday havuzlarında artış oluşmaktadır.

İşe alım şekillerine bakıldığında ise, birçok işletme online (çevrimiçi) platformlardan yararlanmaya başladığı görülmektedir. Ancak adayları işe almak için, çevrimiçi platform kullanılması konusunda farklı görüşlerin de olduğu görülmektedir. Bazı katılımcılar bu süreci sadece online platformlara bırakmanın doğru olmadığını belirtken, bazı katılımcılar işe alım sürecini kolaylaştırdığını ve masrafları azalttığı için bu sürecin avantajlı olduğunu belirtmiştir. Öge ve Çetin (2020), özellikle uluslararası etkinlik gösteren örgütler için, işe alımda dijitalleşmenin hem maliyet hem zaman hem de salgının

etkin yönetimi açısından önemli kazanımlar sağlayabileceğinden bahsetmiştir. Ancak bazı İK profesyonelleri de online işe alımların ülke veya örgüt kültürüne uygun olmayacağını belirtmektedir.

Designing Digitally (2020), Simplilearn (2020) ve Acacia Learning'in (2020) de bahsettiği gibi araştırma sonuçları da göstermiştir ki işletmelerdeki sınıf içi eğitim faaliyetleri durmuş ya da azalmıştır. Diğer bir yandan online eğitime geçmek birçok şirket tarafından öncelik haline gelmiştir. Çalışanların bireysel olarak talep ettikleri, mecburi olmayan eğitimlere ise daha az öncelik verilmiştir.

Akkermans, Richardson ve Kraimer (2020), yaptıkları çalışmada COVID-19 pandemisinin, çalışanların kariyer şoku yaşamalarına sebep olduğunu ileri sürmektedirler. Bulgular ise kariyer yönetimi uygulamalarının genellikle bu süreçten etkilenmediği göstermektedir. Bu durumun sebebi işletmelerin pratikte, teoride olduğu gibi kariyer yönetimi uygulamalarının olmaması ve çalışmaya ara vermeyen işletmelerde önceden belirlenen kariyer yönetimi uygulamaların devam etmesi gösterilebilir. Yine de bazı işletmelerde durdurulduğu/ askıya alındığı görülmektedir.

Bulgular, performans yönetiminin de pandemi sürecinden çok etkilenmeyen uygulamalardan biri olduğunu göstermektedir. Bu durum, bazı şirketlerde performans sisteminin online olarak gerçekleştirilmesi, bazı şirketlerde ise etkin yönetilmemesi nedeniyle oluşmaktadır. Yine de bazı işletmelerde ertelendiği görülmektedir. Performans değerlendirme sürecinde bir değişiklik olmasa da süreçte çalışanların performansında düşüşler görüldüğü belirtilmiştir. Bu bulguların aksine Aarhus Üniversitesi'nin (2020) hazırladığı rapora göre COVID-19 sürecinde performans değerlendirme, performans kontrolünden ziyade eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemeye evrilmiştir.

İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi İnsan Kaynakları Araştırma Merkezi'nin (2020) yaptığı araştırmanın bulgularına göre, katılımcıların %22'sinin ücretlerinin azaldığı, %6'sı "hiçbir" yan hakkını; %25'i ise "bazı" yan haklarını alamadığını ortaya koymuştur. Mevcut bulgular ise ücretlerde herhangi bir değişiklik olmadığını, ücret değişikliğinin yıldan yıla gerçekleştirildiğini göstermiştir. Ancak ücretsiz izne çıkarılma, devlet teşviklerinden kısa çalışma ücretlerinden yararlandırılan çalışanlar için durum böyle olmamış, bu çalışanların ücretlerinde azalma gerçekleşmiştir. Mesai ve yan haklarda ise bazı işletmelerde mesailer artarken bazı işletmelerde ise mesai ve yan haklarda azalmalar

görülmüştür. Mesailerin artmasının sebebi üretimin artması ya da işgücünün işe gelmemesi olarak gösterilirken mesailerin azalmasının sebebi ise üretimin düşmesi ve çalışanların daha az temasta bulunmasını sağlamaya yönelik çabalar olduğu görülmektedir.

İK Profesyonellerinin Sorumluluklarına Yansımaları:

Bulgular açıkça göstermiştir ki bu yeni sürece uyum sağlarken İK profesyonellerine bazı sorumluluklar düşmüştür. Bu doğrultuda COVID-19 pandemisine yönelik çalışanları bilgilendirme, psikolojik destek sağlama, çalışan memnuniyet/motivasyonu sağlama ve çalışanlarla iletişim kurma bu sorumluluklardan bazılarıdır.

Aynı zamanda İK profesyonelleri pandemiye inanmayan/önemsemeyen çalışanlar tarafından alınan önlemlere karşı bir direnç ile karşı karşıya kalmıştır. Pandeminin varlığına inanmayan çalışanlar kadar, pandemiye yönelik büyük korku duyan çalışanlar da bulunmaktadır. Bu durumda İK profesyonelleri bu korkuları da yönetmek durumunda kalmıştır. Bu kapsamda bulgular, Carnevale ve Hatak'ın (2020) İK'nın karşılaşılabileceği zorluklar arasında saydığı uzaktan çalışma ortamlarına geçme ve iş-aile dengesinde doğabilecek problemlerin ötesinde İK profesyonellerine bazı yeni sorumluluklar getirdiğini göstermektedir. Ulrich (2020), Ronez (2014) ve Athamneh'in (2018) da belirttiği gibi krizin yarattığı stresle başa çıkmada ve güven aşılama, çalışanların endişelerini yönetmede ve onları motive ederek, kriz yönetimine katkıda bulunma da bu sorumlulukların bazılarıdır.

Yeni Gerçeklik:

COVID-19 pandemisinin işletmelerde değişim yarattığı tüm katılımcılar tarafından kabul edilen bir gerçektir ve bu değişim kaçınılmazdır. Dolayısıyla yeni duruma uyum sağlamak için çalışanlara yardım edilmesi gereklidir. Tüm bu değişimlerin yönetiminde bulunmak ve çalışanlara destek olmak İK profesyonellerinin bu süreçteki deneyimlerinin özünü oluşturmaktadır.

SONUÇ

Bu çalışma ile COVID-19 pandemisi sürecinde, İK profesyonellerinin kriz yönetimi deneyimlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu kapsamda Türkiye’de bulunan bazı işletmelerin İK profesyonelleriyle görüşülerek COVID-19 krizinin yarattığı zorluklar, sürecin İK uygulamalarına ve İK profesyonellerinin rollerine yansımaları irdelenmiştir.

Ortaya koyulan veriler ışığında COVID-19 krizinin diğer krizlerden farklı bir boyutta olduğu görülmüş ve bu süreç gerek yasal gerekse işletmelerin belirlediği bir takım zorunlu değişimleri beraberinde getirmiştir. Bu durumun işletmelerin krizi değerlendirme biçimleri, krizi yönetme stratejileri ve departmanların sorumlulukları üzerinde yansımaları olmuştur. COVID-19 pandemisinin çıkmasıyla birlikte işletmeler çeşitli önlemler alarak krizin yaratmış olduğu zorlukların üstesinden gelmeye çalışmışlardır. Bu süreçte ise en büyük rol İK profesyonellerine düşmüştür. Hayata geçirilen uygulama ve stratejilerin, belirlenmesi, uygulanması ve kontrol edilmesi gibi sürecin her aşaması İK profesyonellerine yeni sorumluluklar getirmiştir. COVID-19 pandemisi sürecindeki bu deneyimler ileride yaşanabilecek başka krizlerde yol gösterici olacak bir deneyim olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışma sonucunda İK profesyonellerinin kriz döneminde daha hızlı ve doğru kararlar alabilmeleri adına kriz yönetim prosedürleri oluşturmaları önerilmektedir. Bununla birlikte COVID-19 pandemisi kapsamında alınan önlemlerin uygulanmasında ve çalışanların psikolojisini yönetmeye yönelik atılan adımlarda, dikkatli ve özenli davranılması önerilmektedir. COVID-19 krizinin halen güncel olması ve devam etmesi nedeniyle İK uygulamalarına yönelik kalıcı etkileri hakkında kesin bilgiler vermek henüz mümkün değildir ancak bu kapsamda güncel değerlendirmeler sunulmuştur. Bu durum aynı zamanda araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Araştırma keşifsel nitelikte olduğu için sektör ayırımına gidilmemiş genel durumu sunma amacı taşımıştır. Ancak sonuçlar İK uygulamalarının sektörlere göre farklılık gösterebileceğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda belirli bir sektöre odaklanarak daha derinlemesine bir araştırma gerçekleştirilebilir.

Araştırmayla COVID-19 krizinin yönetimine dair deneyimleri ortaya koyarak bu sürecin daha iyi anlaşılması ve deneyimlerin paylaşılması konusunda katkı sağlaması

umulmaktadır. Mevcut araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak öne çıkan bazı araştırma konuları ise şöyle sıralanabilir:

- Pandemi sürecinde önemli olduğu görülen kültür ve insan psikolojisinin İK uygulamalarının belirlenmesi üzerindeki rolü araştırılabilir.
- COVID-19 sürecindeki dijitalleşme süreçlerinin İK uygulamaları, çalışanların aidiyet duygusu ve üretkenliği üzerindeki etkisi araştırılabilir.
- Mülakatların gerçekleştirildiği dönemde henüz aşılardan ve aşılanmanın yaygın olmaması nedeniyle bu konuyla ilgili sorular ele alınamamıştır ancak aşılanma oranlarının işletmelerdeki COVID-19 önlemlerini ne şekilde etkilediği de değerlendirilebilecek konular arasında gösterilebilir.
- Pandemi süreci sona erdiğinde COVID-19 pandemisinin işletmelerde oluşturduğu kalıcı değişimlerin değerlendirilmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Aarhus University. (2020). *Human resource management practices in times of the COVID-19 pandemic*. Erişim adresi: https://mgmt.au.dk/fileadmin/Business_Administration/Nyheder/Survey_Report_-_HRM_Practices___COVID-19.pdf (Erişim tarihi: 25.12.2020).
- Abdalla, M., Alarabi, L. and Hendawi, A. (2021). Crisis management art from the risks to the control: a review of methods and directions. *Information*, 12(1), 18. DOI:10.3390/info12010018.
- Acacia Learning. (2020). *COVID-19 impact survey: future of learning and development*. Erişim adresi: <https://acacialearning.co.uk/covid-19-impact-survey-future-of-learning-development/> (Erişim tarihi: 27.12.2020).
- Akar, F. (2021). Kriz yönetiminde proaktif ve reaktif yaklaşım: Covid-19 krizi üzerine bir değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (45), 244-259. DOI: 10.52642/susbed.899311.
- Akbaş Tuna, A. ve Çelen, O. (2020). Covid-19 salgın hastalık sürecinin işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkileri. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(30), 2710-2759.
- Akbaş Tuna, A. ve Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260.
- Akgeyik, T. (2006). İnsan kaynakları yönetimi boyutuyla kriz yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55, 49-70.
- Akıncı, Z. (2010). *Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi: Alanya bölgesindeki konaklama işletmelerinde kriz sürecinde karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akkermans, J., Richardson, J. ve Kraimer, M. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*. 119, 1-5.
- Aldabbagh, Z. S. (2020). The role of decision-maker in crisis management: a qualitative study using grounded theory (Covid-19 pandemic crisis as a model). *Journal of Public Affairs*. 20(4), 1-11.
- Alp, M. (2020). *Covid-19 nedeni ile ücretsiz izin ve kısa çalışma arasında öncelik ilişkisi ile iş hukukunda olası sonuçlar hakkında bir deneme*. Erişim adresi: <https://legal.com.tr/blog/genel/covid-19-nedeni-ile-ucretsiz-izin-ve-kisa-calisma-arasinda-oncelik-iliskisi-ile-is-hukukunda-olasi-sonuclar-hakkinda-bir-deneme/> (Erişim tarihi: 18.12.2020).

- Altunç, A. S. ve Yılmaz, H. (2020). Covid-19'un Türkiye ve dünya ekonomisine etkisi. İçinde Özhan, M. ve Dağ, M. (Ed), *Covid-19 Salgınının Sosyo-Ekonomik Etkileri* (s.1-27) Ankara: Gazi Kitabevi.
- Anadolu Ajansı. (2020). *Salgına karşı dünya hangi önlemleri aldı, Türkiye neler yaptı?* Erişim adresi: <https://www.aa.com.tr/tr/dunya/salgina-karsi-dunya-hangi-onlemleri-aldi-turkiye-neler-yapti/1811298> (Erişim tarihi: 19.12.2020).
- Arıcı, Z. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi: öğrenmek isteyenler için!* İstanbul: Artikel Yayıncılık.
- Aslan, M., Küçükaltan, D. ve Uzun, D. (2020). Kriz yönetim süreci değerlendirme ölçekleri geliştirilme çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 12(3), 2382-2406.
- Ateş, Z. G. (2020). COVID-19'un işverenin iş sağlığı ve güvenliği konusunda alması gereken önlemlere etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Covid-19 Hukuk Özel Sayısı, 161-179.
- Athamneh, S. (2018). *HR planning for crisis management*. Erişim adresi: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.75233>. (Erişim tarihi: 20.12.2020).
- Attar, A. M. (2020). COVID-19 salgını, reel etkiler ve işsizlik. *İktisat ve Toplum*, 116, 26- 35.
- Augustine, N. (1995). Managing the crisis you tried to prevent, *Harvard Business Review*, 73(6),147-158.
- Aurelia, S. and Momin, M. (2020). Global reverberation and prediction for HRM amid and after COVID-19: A technological viewpoint. *Materials Today: Proceedings*, 1-8. DO: 10.1016/j.matpr.2020.11.544.
- Aydın, M. A. (2019). *Üst düzey yöneticilerin kurumsallaşma ve kriz yönetimi ilişkisini algılamaları üzerine nitel bir araştırma Otomotiv sektörü örneği* (Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakht, N., Saleem, S., Nisar, S., Zaidi, S., Mansoor, E., Shahid, S., Irshad, S., Iqbal, S., and Khan, N. (2020). Crisis management cell for monitoring Covid-19 situation In Pakistan armed forces – A Case Study. *Pakistan Armed Forces Medical Journal*, 70(2), 628-36.
- BBC. (2020). *Koronavirüs (Covid-19): Salgına karşı hangi ülke, ne tür önlemler aldı?* Erişim adresi: <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-51864424> (Erişim tarihi: 20.12.2020).
- Boin, A., Hart, P., Stern, E., and Sundelius, B. (2005). The politics of crisis management: public leadership under pressure. *Cambridge: Cambridge University Press*. 10(1), 111-117. DOI:10.1017/CBO9780511490880.
- Buama, C. A. C. (2019). *Crisis communication and crisis management*. e-Book edition: Society Publishing.

- Calvard, T. (2020). *COVID-19, HR and the workplace: three lasting changes*. Erişim adresi: <https://www.hrmagazine.co.uk/article-details/covid-19-hr-and-the-workplace-three-lasting-changes> (Erişim tarihi: 04.12.2020).
- Carnevele, J. B. and Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research* 116, 183-187.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2020). *Impact of COVID-19 on working lives*. Erişim adresi: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/work/trends/goodwork/covid-impact> (Erişim tarihi: 20.11.2020).
- Chauhan, P. (2020). Gendering COVID-19: Impact of the pandemic on women's burden of unpaid work in India. *Gend. Issues*. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1007/s12147-020-09269-w> (Erişim tarihi: 01.01.2021).
- CNN TÜRK. (2020). *Koronavirüs salgınına karşı hangi ülke, ne tür önlemler aldı?* Erişim adresi: <https://www.cnnturk.com/dunya/koronavirus-salginina-karsi-hangi-ulke-ne-tur-onlemler-aldi?page=3> (Erişim tarihi: 20.11.2020).
- Collings, D., McMackin, J., Nyberg, A. and Wright, P. (2021). Strategic human resource management and Covid-19: emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*. 58(5), 1375-1382.
- Çolak, A. (2020). *COVID-19 salgını ve iş hukuku bakımından işverenlere yönelik etkilerinin değerlendirilmesi*. Erişim adresi: <https://blog.lexpera.com.tr/covid-19-salginini-isverenlere-yonelik-etkilerinin-degerlendirilmesi/> (Erişim tarihi: 20.11.2020).
- Darıcı, S. (2020). Kriz senaryoları nedir? Türkiye-Abd'nin karşılaştırmalı analizi ve iletişim odaklı bir kriz senaryo modeli önerisi. *Turkish Studies*. 15(4), 277-294.
- Deloitte. (2020). *İşin geleceği: uzaktan çalışma sisteminde organizasyonel dayanıklılığı korumak*. Erişim adresi: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/isin-gelecegi-uzaktan-calisma-sisteminde-organizasyonel-dayanikligi-korumak.pdf> (Erişim tarihi: 20.11.2020).
- Demir, K. (2020). *Covid-19 ve iş hayatına etkileri*. Erişim adresi: <https://www.kobi-efor.com.tr/covid-19-ve-is-hayatina-etkileri-makale,599.html> (Erişim tarihi: 10.11.2020).
- Demiral, A. S. (2019). *İşletmelerde kriz yönetimi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(23), 353-373.

- Designing Digitally, (2020). *The impact Covid-19 has had on learning and development*. Erişim adresi: <https://www.designingdigitally.com/blog/2020/06/impact-covid-19-has-had-learning-and-development> (Erişim tarihi: 21.12.2020).
- DİSK. (2020). *Covid-19 ve Türkiye'deki çalışma yaşamına etkileri*. Erişim adresi: <http://disk.org.tr/2020/09/covid-19-ve-turkiyedeki-calisma-yasamina-etkileri/> (Erişim tarihi: 01.12.2020).
- Diyadin, A. (2015). *Etkin kriz yönetiminde sosyal medyanın rolü ve nemi* (Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Doğu ztrk, İ. (2017). *Stratejik halkla ilişkiler kapsamında kriz yönetimi Türkiye'de krizlerin algılanması üzerine bir araştırma* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dorniak-Wall, K. (2020). *Performance management post-COVID-19: things to consider*. Erişim adresi: <https://www.cultureamp.com/blog/performance-management-post-covid-19-things-to-consider/> (Erişim tarihi: 10.11.2020).
- Dünya Sağlık rgt. (2019). *Coronavirus disease (COVID-19) pandemic*. Erişim adresi: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019> (Erişim tarihi: 27.11.2020).
- Eder, H. ve Alvintzi, P. (2010). *Crisis management*. UK: Nova Science Publishers Inc.
- Eğri, T. ve Doğaner, A. (2019). Covid-19 ve ekonomik kriz: Kobilere özelinde bir değerlendirme ve politika nerileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 128-145.
- Euler Hermes Türkiye. (2020). *Her taşın altına bakmak: Covid-19'un sektör bazında olumsuz etkileri*. Erişim adresi: https://www.eulerhermes.com/tr_TR/ekonomik-arastirmalar/ekonomik-gorunum-raporlari/covid-19un-sektor-bazinda-etkileri.html (Erişim tarihi: 06.12.2020).
- Eurofound (2020), *Living, working and COVID-19 dataset, Dublin*. Erişim adresi: <http://eurofound.link/covid19data> (Erişim tarihi: 29.11.2020).
- Gang, M. (2020). *The future of remote hiring*. Erişim adresi: <https://www.thehrdirector.com/features/recruitment/the-future-of-hiring-is-remote/> (Erişim tarihi: 27.10.2020).
- Gen, F. (2009). Kriz yönetimi ve kamu yönetiminde uygulanabilirliği. *Verimlilik Dergisi*, 4, 7-22.
- Gibbons, M. (2020). *The HR role in crisis management: process & tips*. Erişim adresi: <https://peoplemanagingpeople.com/topics/hr-in-crisis-management/> (Erişim tarihi: 04.12.2020).

- Gigauri, I. (2020). Influence of Covid-19 crisis on human resource management and companies' response: the expert study. *International Journal of Management Science and Business Administration, Inovatus Services Ltd.* 6(6), 15-24.
- Güteryüz, İ. (2015). *Kriz yönetimi süreci örnek bir vaka incelemesi Soma faciası* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gültekin, T. (2007). *Kriz dönemlerinde işletmelerde insan kaynakları politikaları ve bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi/ İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Gültoprak Hacı, S., Kara, G. ve İyigün Meydanlı, İ. (2020). COVID-19 pandemisinin kurum içi inovasyon süreçlerine etkisi. *İktisat ve Toplum*, 119, 4-18.
- Gündüz, Z. (2020), *Yiyecek-içecek işletmelerinde kriz yönetimi: restoran yöneticilerine yönelik bir uygulama İzmir ili örneği* (Yüksek Lisans Tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Güngör Delen, M. ve Peksan, S. (2020). COVID-19 ve işçiler salgının ilk döneminde sanayi işletmelerinde çalışan sendikalı işçiler (mavi yakalılar). *İÜ İktisat Fakültesi İnsan Kaynakları Araştırma Merkezi*. Erişim adresi: <https://cdn.istanbul.edu.tr/FileHandler2.ashx?f=ikam-mavi-yakalilar-rapor.pdf> (Erişim tarihi: 2.12.2020).
- Gürbüz, S. (2018), *İnsan kaynakları yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Halk Sağlığı Uzmanları Derneği. (2020). *Korona postası*. Erişim adresi: <https://korona.hasuder.org.tr/korona-postasi/>. (Erişim tarihi: 10.10.2020).
- Harvard Business School. (2015). *Kriz yönetimi: her gün karşılaştığınız sorunlara uzman çözümler*, (Çev. İnan, M.) İstanbul: Optimist Yayınları.
- Haşit, G. (2013). *Kriz iletişimi ve yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Hennink, M., Hutter, I., and Bailey A. (2020). *Qualitative research methods*. London: Sage.
- Hibob (2020). *HR's guide to communication in crisis* Erişim adresi: <https://www.hibob.com/guides/hr-crisis-communication-guide/>. (Erişim tarihi: 1.12.2020).
- HR Dergi (2020). *Koronavirüs nedeniyle evden çalışanlar için 5 güvenlik ipucu*. Nisan Sayısı. Erişim adresi: <https://hrdergi.com/koronavirus-nedeniyle-evden-calisanlar-icin-5-guvenlik-ipucu> (Erişim tarihi: 14.09.2020).
- Hurd, M. A. (2020). History of epidemics and pandemics. *Salem Press Encyclopedia of Health*, 19-22.

- İbrahimoglu, N. (2011). İşletmelerde liderlik ve kriz yönetimi ilişkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 731-747.
- İçişleri Bakanlığı. (2020). *Koronavirüs ek tedbirleri genelgesi*. Erişim adresi: <https://www.icisleri.gov.tr/koronavirus-ek-tedbirleri-genelgesi> (Erişim tarihi: 13.11.2020).
- İlhan, A. (2020). Doğal ayıklanmacılık yaklaşımına göre Covid-19 sürecinde örgütlerin değişimine yönelik bir tartışma. *Turkish Studies*, 539-559.
- İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İnsan Kaynakları Araştırma Merkezi, (2020). *COVID-19 salgını nedeniyle alınan istihdam tedbirlerinin beyaz yakalı çalışanların ücret ve yan haklarına yansımaları*. Erişim adresi: <https://cdn.istanbul.edu.tr/FileHandler2.ashx?f=ikam.rapor.yan-haklar.pdf> (Erişim tarihi: 12.12.2020).
- İŞKUR, (t.y.). *Kısa Çalışma Ödeneği*. Erişim adresi: <https://www.iskur.gov.tr/isveren/kisa-calisma-odenegi/genel-bilgiler/>. (Erişim tarihi: 14.09.2020).
- Kandemir, M. (2014). Evde çalışma ve 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun evde hizmet sözleşmesine ilişkin hükümleri. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, (2), 143–167.
- Karadeniz, O. (2011). Türkiye de atipik çalışan kadınlar ve yaygın sosyal güvencesizlik. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 9(2), 84–127.
- Kibritçioglu, A. (2001). Türkiye'de ekonomik krizler ve hükümetler, 1969- 2001. *Yeni Türkiye Dergisi, Ekonomik Kriz Özel Sayısı*, 1,7(41). 174-182.
- Kirby, S. (2020). *5 ways COVID-19 has changed workforce management*. Erişim adresi: <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/covid-homeworking-symptom-of-changing-face-of-workforce-management/> (Erişim tarihi: 17.12.2020).
- Koca, D. (2020). Türkiye’de işgücü piyasasının boyutları ve Covid-19 döneminin işgücü piyasasına etkileri. *Sosyal Çalışma Dergisi*, 4(2), 69-83.
- Kocaoğlu, B. ve Gülsün, B. (2004). Stratejik planlama faaliyetlerinin önemi ve 2000’li yıllarda planlama ve strateji kavramlarından beklentiler. *Verimlilik Dergisi*, (1), 33-50.
- KPMG, (2020). *COVID-19 ile birlikte İK uygulamalarında etik yaklaşım*. Erişim adresi: http://www.teid.org/wp-content/uploads/2020/06/IK-uygulamalar%C4%B1nda-Etik-Yaklasimler_10Haziran2020TEID.pdf (Erişim tarihi: 10.10.2020).
- Kshirsagar, A. Mansour, T. and McNally, L. (2020). *Adapting workplace learning in the time of coronavirus*. Erişim adresi: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-accelerate/our-insights/adapting-workplace-learning-in-the-time-of-coronavirus>. (Erişim tarihi: 12.11.2020).

- Küçük, Y. ve Bayuk, Y. (2007). Kriz ortamında bir başarı faktörü olarak çalışanların kurum imajı. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*. 2(7), 795-80. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jyasar/issue/19119/202888>. (Erişim tarihi: 20.12.2020).
- Küskü, F. (2001). Kriz döneminin insan kaynakları uygulamalarına etkileri: ampirik bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(1),15-32.
- Latif, H. Ve Ekici Gürbüzöğlü, Y. (2020). İnsan kaynakları yöneticileri Covid-19 sürecinin ilk günlerini nasıl yönetti? İnsan kaynakları süreçlerinde ne değişiklikler oldu? *Sage Yayınları*, 12(48), 216-219. DOI:10.15189/1308-8041
- Lewis, N. (2020). *HR managers rethink their role during the coronavirus pandemic*. Erişim adresi: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/hr-managers-rethink-their-work-coronavirus-pandemic.aspx> (Erişim tarihi:15.11.2020).
- Li, J. Ghosh, R. ve Nachmias, S. (2020). In a time of COVID-19 pandemic, stay healthy, connected, productive, and learning: words from the editorial team of HRDI, *Human Resource Development International*, 23(3), 199-207.
- Lipovsky B. (2020). *Crisis management during and after COVID-19 pandemic*. Erişim adresi: <https://www.eim.com/cee/crisis-management/> (Erişim tarihi:15.12.2020).
- Mackenzie, L. Wehner, J. ve Kennedy, S. (2020). *How do you evaluate performance during a pandemic?*. Erişim adresi: <https://hbr.org/2020/12/how-do-you-evaluate-performance-during-a-pandemic> (Erişim tarihi:14.12.2020).
- Mcbride K. (2020). *Training and development in a post-COVID-19 workplace*. Erişim adresi: <https://trainingindustry.com/blog/strategy-alignment-and-planning/training-and-development-in-a-post-covid-19-workplace/> (Erişim tarihi: 03.11.2020).
- McKinsey. (2020). *McKinsey iş dünyası için corona virüsüne karşı 7 temel eylem önerisinde bulundu*. Erişim adresi: <https://www.mckinsey.com/tr/our-insights/mckinsey-against-corona-virus-for-business-7-suggested-basic-actions#> (Erişim tarihi: 04.11.2020).
- Memili, C. ve Halıcı, A. (2017). Terör krizinin insan kaynakları yönetimi politikalarına etkileri üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 387-414.
- Merriam S.B. (2013). *Nitel araştırma: desen ve uygulama için bir rehber*. (S. Turan Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Mitroff, I., Shrivastava, P. ve Udwadia, F. (1987). Effective crisis management. *The academy of management executive* 1(4), 283-292.
- Mohammed Chughtai, M. (2014). *The top ten essential qualities of a crisis manager*. Erişim adresi: <https://www.forbes.com/sites/sungardas/2014/02/20/the-top-ten->

essential-qualities-of-a-crisis-manager/?sh=789992da5208 (Erişim tarihi: 20.02.2021).

Mwita, K. M. (2019). Effects of corona virus pandemic (Covid-19) on selected human resource management practices in Tanzania, *East African Journal of Social and Applied Sciences*, 2(2), 252-259.

Neziroğlu Hukuk B rosu. (2020). *COVID-19 kapsamında kısa  alışma  deneği ve ücretsiz izin uygulamaları*. Erişim adresi: <https://www.nezirogluhukuk.com/covid-19-kapsaminda-kisa-calisma-odenegi-ve-ucretsiz-izin-uygulamaları/> (Erişim tarihi: 03.11.2020).

Nizamidou, C. and Vouzas, F. (2020), The contribution of preoccupation with failure to TQM, crisis management and HR aiming to overcome crises, *The TQM Journal*, 32(6), 1077-1098.

Oğurlu, E. (2020). Tarih boyunca pandemiler ve uluslararası sisteme etkileri. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 791-805.

Oh, I. S. and Han, J. H. (2021). Will investments in human resources during the Covid-19 pandemic crisis pay off after the crisis? *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 98-100.

Oran, F.  . ve Demir, Y. (2016). Kriz yönetim süreci: Türkiye’de faaliyet gösteren özel bir banka üzerine inceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 181-197.

 zdemir, L. (2014). 2008 Küresel ekonomik krizin örgütsel etkileri ve bir ölçek geliştirme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 79-105.

 zhasar, Y. (2019). *Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi uygulamaları İstanbul Fatih ilçesi  rneği* (Yüksek Lisans Tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

 zoğlu, M. (2020). *Koronavirüs (Covid-19) sözlüğü: endemik nedir? İzolasyonla karantina arasında ne fark var?* Erişim adresi: <https://tr.euronews.com/2020/05/14/covid-19-sozlugu-yeni-tip-koronavirus-icin-kullanilan-terimler-pandemi-endemik-epidemi> (Erişim tarihi: 20.12.2020).

Özveri, M. (2020). *Uzaktan  alışma (evden çalışma) yasaldır, ‘ama...’*. Erişim adresi: <https://www.evrensel.net/yazi/86975/uzaktan-calisma-evden-calisma-yasaldir-ama> (Erişim tarihi: 20.12.2020).

Panos, E., Dafni P., Kostas, G. and Zacharoula, M. (2009). Crisis management in the health sector: qualities and characteristics of health crisis managers. *International Journal of Caring Sciences*. 2(3), 105-107.

Partida, D. (2020). *5 Ways COVID-19 will change HR*. Erişim adresi: <https://talentculture.com/5-ways-covid-19-will-change-hr/> (Erişim tarihi: 21.12.2020).

- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative research and evaluation methods*. London: Sage Publications.
- Pauchant, T., and Douville, R. (1993). Recent research in crisis management: A study of 24 authors' publications from 1986 to 1991. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 7(1), 43-66.
- Pearson, C. and Clair, J. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Pecujlija, M., and Cosic, D. (2019). *Crisis management: introducing companies organizational reactivity and flexibility*. New York: Nova.
- Pekcan, B. (2010). *Otomotiv sektöründe kriz yönetimi küresel finans krizini yaşayan bir otomotiv firmasının krize tepki veriş biçimleri* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- People Fluent. (2020). *How COVID-19 has and will change recruiting strategies*. Erişim adresi: <https://www.peoplefluent.com/blog/recruitment/how-covid-19-has-and-will-change-recruiting-strategies/> (Erişim tarihi: 12.12.2020).
- PERYÖN ve MERCER (2020). *Covid-19 salgınının Türkiye’de çalışma hayatı üzerine etkileri anketi*, [Basın bülteni]. Erişim adresi: <https://www.mercer.com.tr/basin-odasi-haberler/peryon-nisan-2020-koronavirus-turkiye-arastirmasi-basin-bulteni.html> (Erişim tarihi: 12.12.2020).
- Petzer, M. (2020). *Coronavirus and the workforce: how can we limit redundancies?* Erişim adresi: <https://www.cipd.co.uk/news-views/changing-work-views/future-work/thought-pieces/coronavirus-workforce-redundancies> (Erişim tarihi: 14.11.2020).
- Pimentel, E. (2020). *Remote work requires us to reconsider how to evaluate and pay employees* Erişim adresi: <https://theconversation.com/remote-work-requires-us-to-reconsider-how-to-evaluate-and-pay-employees-146009> (Erişim tarihi: 14.11.2020).
- Rice, D. (2020). *Never going back: 7 ways the pandemic has changed HR forever*. Erişim adresi: <https://www.hrexchangenetwork.com/employee-engagement/articles/never-going-back-7-ways-the-pandemic-has-changed-hr-forever> (Erişim tarihi: 20.12.2020).
- Roger E. M. (2003). *Diffusion of innovation*. (5th Edition.) New York: Free Press.
- Ronez, M. (2014). *HR: A key role to play in crisis management and organisational sustainability preparedness*. Erişim adresi: <https://riskmanagementdemystified.com/2014/08/25/hr-a-key-role-to-play-in-crisis-management-organisational-sustainability-preparedness/>. (Erişim tarihi: 04.12.2020).

- Rosefielde, S., Kuboniwa, M. and Mizobata, S. (2013). *Prevention and crisis management: lessons for asia from the 2008 crisis*. USA: World Scientific.
- Sabuncuğolu, Z. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi kitapevi Yayınları.
- Schuerkens, U. (2020). *Impact of COVID-19 on organizational workforce: pointers for human resources management*. Erişim adresi: <https://managlobal.hypotheses.org/1540> (Erişim tarihi: 11.10.2020).
- Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2010). Kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinin kriz yönetimi uygulamaları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 501-520.
- Seggie, F. N. ve Bayburt Y. (2021). *Nitel araştırma yöntem, teknik, analiz ve yaklaşımları* (3. Baskı). Ankara: Anı yayıncılık.
- Simplilearn, (2020). *How COVID-19 has affected employee skills training: a simplilearn survey*. Erişim adresi: <https://www.simplilearn.com/how-covid-19-has-affected-employee-skills-training-article> (Erişim tarihi: 11.10.2020).
- Solmaz, B. (2006). Krizde itibarın yönetilmesi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 4(3), 65-72.
- Şahin Hukuk. (2020). *COVID-19 Pandemisinin iş sözleşmelerine etkisi*. [Yayınlarımız]. Erişim adresi: <http://www.sahin.law/yayinlarimiz/covid-19-pandemisinin-is-sozlesmelerine-etkisi> (Erişim tarihi: 21.11.2020).
- Şen, E., ve Batı, G. F. (2020). COVID 19 pandemik krizinin yönetim ve ekonomi politik üzerine olası etkileri. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 71-84.
- Şendoğdu, A. A. (2009). *Kurumsal yönetim uygulamaları çerçevesinde basel II kriterleri açısından Türk bankacılık sektöründe kriz yönetimi yaklaşımları kuramsal ve görgül bir araştırma* (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Şimşek, M. Ş. (2010). *Yönetim ve organizasyon* (12. Baskı). Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.
- Şimşek, M. ve Aydoğan, E. (2010). Kriz ortamlarında stratejik insan kaynakları yönetimi stratejisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 115-127.
- Şimşek, M. ve Öge, H. S. (2011), *İnsan kaynakları yönetimi*, Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.
- T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (2020). *İşyerlerinde yeni tip koronavirüse karşı alınması gereken önlemler*. Erişim adresi: <https://ailevecalisma.gov.tr/covid19> (Erişim tarihi: 01/01/2021).
- T.C. Resmî Gazete (1997). *Başbakanlık kriz yönetim merkezi Yönetmeliği*. 22872.

- T.C. Resmî Gazete (2003). *İş Kanunu*.25134.
- T.C. Resmî Gazete (2012). *İş sağlığı ve güvenliği Kanunu*. 28339.
- T.C. Resmî Gazete (2020). *Yeni Koronavirüs (Covid-19) salgınının ekonomik ve sosyal hayata etkilerinin azaltılması hakkında kanun ile bazı kanunlarda değişiklik yapılmasına dair Kanun*. 7244.
- T.C. Resmî Gazete . (2004). *Yıllık ücretli izin Yönetmeliği*. 25391.
- T.C. Sağlık Bakanlığı COVID-19 Aşısı Bilgilendirme Platformu (2021). *COVID-19 aşısı çeşitleri*. Erişim adresi: <https://covid19asi.saglik.gov.tr/TR-77708/covid-19-asisi-cesitleri.html> (Erişim tarihi: 15.08.2021).
- T.C. Sağlık Bakanlığı COVID-19 Bilgilendirme Platformu (2020). *COVID-19 nedir?* Erişim adresi: <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir-.html> (Erişim tarihi: 20.12.2020)
- Tağraf, H. ve Arslan, N.T. (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yönetim. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. (4-1), 149-160.
- The Johns Hopkins Coronavirus Resource Center, (2021). *Global map*. Erişim adresi: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>.(Erişim tarihi: 04.06.2021).
- Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği. (2020). *Covid-19 pandemi sürecinde iş hukuku açısından çalışan haklarının değerlendirilmesi*. Erişim adresi: <https://www.mmo.org.tr/merkez/haber/covid-19-pandemi-surecinde-hukuku-acisindan-calisan-haklarinin-degerlendirilmesi> (Erişim tarihi: 12.12.2020).
- Türkiye Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü. (2020). *COVID-19 (Yeni Koronavirüs)*. Erişim adresi: <https://www.seyahatsagligi.gov.tr/Site/koronavirus> (Erişim tarihi: 21.12.2020).
- Uçkan Hekimler, B. (2020). Korona günlerinde Türkiye’de çalışma ilişkileri. *Yönetim ve Çalışma Dergisi*, 4(1), 1-13.
- Ulrich, D. (2020). *What is HR's role in crisis management?* Erişim adresi: <https://www.hrdconnect.com/2020/04/13/what-is-hrs-role-in-crisis-management/> (Erişim tarihi: 1.12.2020).
- Uluslararası Çalışma Örgütü. (2020). *Bilgi Notu: COVID-19 ve çalışma yaşamı: etkiler ve yanıtlar*. Erişim Adresi:https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/briefingnote/wcms_740193.pdf. (Erişim tarihi: 7.12.2020).
- Uluslararası Çalışma Örgütü. (2020). *Gözlem: COVID-19 ve çalışma yaşamı, 6. Baskı güncellenmiş tahminler ve analiz*. Erişim adresi: https://www.ilo.org/ankara/areas-of-work/covid-19/WCMS_756044/lang--tr/index.htm (Erişim tarihi: 7.12.2020).

- Ündey Kalpaklıoğlu, N. (2010). Krizlere en hassas sektör turizmde etkin kriz yönetimi. *Akademik Araştırmalar Dergisi*. 44, 139-155.
- Vinch., M. (2013). *Crisis management in the workplace and the role of the HR team*. Erişim adresi: <https://www.bernsteincrisismanagement.com/crisis-management-in-the-workplace-and-the-role-of-the-hr-team/>. (Erişim tarihi: 02.12.2020).
- Wagstaff, D. (2013). *The three stages of a crisis*. Erişim adresi: <https://blog.pocketstop.com/the-three-stages-of-a-crisis-8585>. (Erişim tarihi: 08.12.2020).
- Wein, D. and Levesque, F. (2020). *HR takes center stage during the pandemic*. Erişim adresi: <https://hrdailyadvisor.blr.com/2020/12/18/hr-takes-center-stage-during-the-pandemic/>. (Erişim tarihi: 09.01.2020).
- Yank, A. Z. (2020). *The critical role of hr communication in times of crisis*. Erişim adresi: <https://apcoworldwide.com/blog/the-critical-role-of-hr-communication-in-times-of-crisis/>. (Erişim tarihi: 05.12.2020).
- Yayla Sapan, B., Aytuğ Keser, A. ve Özden, K. (2020). *COVID-19'un iş ilişkisine etkileri*. Erişim adresi: <https://gun.av.tr/tr/goruslerimiz/rehberler/cov%C4%B1d-19-un-is-iliskisine-etkileri>. (Erişim tarihi: 02.12.2020).
- Yazıcı, Ö. (2020). *Uzaktan çalışma nedir? Bilim ile uzaktan çalışma nasıl sağlanır?* Erişim adresi: <https://www.bilimp.com/uzaktan-calisma-nedir-bilimp-ile-uzaktan-calisma-nasil-saglanir/>. (Erişim tarihi: 27.11.2020).
- Yönt, Ş. (2020, 12 Nisan). “Türk Hukuku’nda uzaktan çalışma ve koronavirüs (Covid 19) salgını” [Web günlük postası]. Erişim adresi <https://blog.lexpera.com.tr/turk-hukukunda-uzaktan-calisma-ve-koronavirus/>. (Erişim tarihi: 27.11.2020).
- Zerenler, M. (2003). *Kriz dönemlerinde işletmelerin üretim süreci esnekliğinin şirketlerin performans ve yaşam sürelerine etkileri üzerine bir araştırma* (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Zerenler, M. ve İraz, R. (2006) Kriz dönemlerinde ürün ve süreç esnekliğinin işletme performansına etkileri: küçük ve orta ölçekli tekstil işletmelerinde bir araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 21(2), 247-267.
- Zojceska, A. (2020). *3 Ways COVID-19 has changed the recruitment*. Erişim adresi: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/401/3-ways-covid-19-has-changed-the-recruitment>. (Erişim tarihi: 13.12.2020).

ÖZGEÇMİŞ

2017 yılında Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünden dereceyle mezun olmuştur. 2018 yılında, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim dalında yüksek lisans eğitimine başlamış, bu süreçte Erasmus+ öğrenci değişim programına katılarak bir dönemini Polonya’da geçirmiştir. Şu an özel sektörde İnsan Kaynakları alanında çalışmaktadır.

